EDUARDO GUERRA MURAD FERREIRA

DIÁLOGO SOCIAL:
A comunicação na construção dos
relacionamentos das organizações com as
comunidades vizinhas: o caso Ampla

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Doutor em Ciência da Comunicação, sob a orientação da Prof(a). Dr(a). Margarida Maria Krohling Kunsch.

São Paulo
2011

EDUARDO GUERRA MURAD FERREIRA

DIÁLOGO SOCIAL:
A comunicação na construção dos
relacionamentos das organizações com as
comunidades vizinhas: o caso Ampla

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Doutor em Ciência da Comunicação, sob a orientação da Prof(a). Dr(a). Margarida Maria Krohling Kunsch.

São Paulo
2011

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

**Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo**

Ferreira, Eduardo Guerra Murad

Diálogo social : a comunicação na construção dos relacionamentos das organizações com as comunidades vizinhas : o caso Ampla / Eduardo Guerra Murad Ferreira – São Paulo, 2011.
363f. : il.

Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientadora: Prof^a Dr^a Margarida Maria Krohling Kunsch

1. Diálogo social 2. Mediação 3. Reputação 4. Interação 5. Espaço público 6. Agir comunicativo I. Kunsch, Margarida Maria Krohling II. Título

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho à minha esposa Patrícia – paciente e incentivadora – e aos meus filhos Heitor e Sofia – inspiração e alegria. A eles, que são meu leste, meu oeste, meu norte e meu sul.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todo o amor e apoio que foram a base de toda a minha trajetória, pessoal e profissional; à minha família, pela paciência e dedicação; aos professores do doutorado; aos funcionários da secretaria, à coordenação do curso, a Deus e especialmente, à minha orientadora Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch, por seu rigor e gentileza, combinados com sabedoria, liberdade de pensamento e atenção. Também é importante ressaltar os longos papos com os pesquisadores e amigos de vida, em especial, Nemézio Clímico, Emmanuel Boff, Ana Laura Tadei, Patrícia Saldanha e Cristiano Henrique. Cada um deles foi capaz de acrescentar uma perspectiva crítica, que ampliou a visão que eu tinha sobre a área da comunicação e as interfaces com meu tema. Aos amigos de profissão e de vida, que deram suporte, bom humor e visão crítica sobre meu trabalho e a realidade, que nos cerca. À equipe da biblioteca da ESPM, coordenada por Claudia Aragon, agradecimentos pela gentileza e empenho dispensados. À minha banca examinadora e aos suplentes, fica meu agradecimento especial, pois deram-me a honra de terem analisado meu trabalho e contribuído com o resultado final.

Muito obrigado a todos vocês, e que um dia eu possa retribuir.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo sobre a comunicação como um sistema de relacionamento, mais especificamente entre organizações, movimentos sociais, comunidades, lideranças comunitárias e demais atores sociais estratégicos dos três setores – Estado, sociedade civil organizada e iniciativa privada. Entendendo-se a comunicação como processo de relacionamento, o nosso objetivo são as políticas de comunicação com as comunidades em busca da sustentabilidade dos territórios, também chamado de diálogo social. A pesquisa analisa as consequências para a empresa e para a comunidade, do diálogo social como estratégia de comunicação/relacionamento. Trata de aspectos como espaço público, reputação, mediação, recepção e interação, em processos de comunicação entendidos como ações comunicativas.

Palavras-chave: Diálogo social. Mediação. Reputação. Interação. Agir comunicativo. Espaço público.

ABSTRACT

The present work is a study about the communication as a relationship system, more specifically among organizations, social movements, communities, community leaderships and other strategic social actors from the three sectors – State, civil society and business community. To understand the communication as a process, we targeted the communication policies with the communities reaching the territorial sustainability, so called stakeholder's engagement. The research analyses the consequences of stakeholder's engagement for the corporation and the community, while communicative/relationship strategy. It deals with aspects like public sphere, reputation, mediation, reception and interaction, in the process of communication known as communicative action.

Key words: *Stakeholder's engagement. Mediation. Reputation. Communicative action. Public sphere.*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	14
LISTA DE TABELAS.....	17
INTRODUÇÃO	19
METODOLOGIA: AMOSTRAGEM E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	33
<i>Critérios de escolha da amostra pesquisada</i>	<i>35</i>
<i>Descrição dos critérios de escolha das empresas</i>	<i>36</i>
<i>Descrição dos critérios de escolha das comunidades</i>	<i>40</i>
<i>Técnicas de coleta de dados.....</i>	<i>41</i>
Descrição dos grupos entrevistados	41
<i>Sequenciamento das entrevistas - lógica.....</i>	<i>41</i>
<i>Detalhamento dos protocolos de entrevistas por grupo.....</i>	<i>42</i>
<i>A análise e interpretação dos dados.....</i>	<i>44</i>
Categorias de análise e interpretação dos dados coletados	44
PARTE 1	45
1. O CONTEXTO DE DIÁLOGO	47
2. A COMUNICAÇÃO COMO AÇÃO SOBRE O(S) MUNDO(S).....	61

2.1.	<i>Com Habermas – o contexto de uso</i>	61
2.1.1.	O espaço público como ambiente de lutas argumentativas	67
2.1.2.	Estratégias de poder	71
2.2.	<i>O(s) mundo(s) de ação</i>	73
2.3.	<i>As categorias de ação e racionalidade</i>	76
2.3.1.	O entrelaçamento das ações.....	86
2.3.2.	A racionalidade das categorias de ação	87
2.3.3.	A distinção entre ação estratégica e comunicativa	88
2.4.	<i>Ética e comunicação</i>	91
2.4.1.	Ética do discurso.....	94
2.5.	<i>Consciência moral e agir comunicativo</i>	96
2.5.1.	Escalas de maturidade – cognitiva (indivíduo) x de ação (organização)	97
2.6.	<i>Da utopia à realidade – o espaço de transformação da(s) realidade(s)</i>	105
2.7.	<i>As premissas do agir comunicativo: usos na relação das organizações com as comunidades vizinhas</i>	107
2.7.1.	Comprometimento: as obrigações futuras de uma interação comunicativa.....	110
3.	MEDIAÇÃO E RECEPÇÃO: DOS MEIOS AOS SUJEITOS	117
3.1.	<i>O contexto de mediação</i>	117
3.2.	<i>Mediação e institucionalidade</i>	123
3.3.	<i>Mediação e recepção em interações comunicativas</i>	126
3.4.	<i>Mediação como processo e espaço</i>	127
3.5.	<i>Tempo e mediação</i>	137
3.6.	<i>Delimitações conceituais</i>	139
3.6.1.	A multimediação	141
3.6.2.	Fontes de mediação	143
3.7.	<i>A mediação face a face: dos meios aos sujeitos</i>	143
3.7.1.	O papel mediador dos agentes de fala	144
3.8.	<i>Recepção: a construção social de sentido</i>	147
3.8.1.	Codificação e decodificação.....	150

3.9. Empresa versus comunidade: um processo de mediação.....	152
3.9.1 Ritualizações e dramatizações.....	154
3.10. Da mediação à interação.....	155
4 INTERAÇÃO: A COMUNICAÇÃO FACE A FACE NA RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM AS COMUNIDADES VIZINHAS	159
4.1. A comunicação humana	163
4.2. A interação-comunicação	165
4.3 Interação e relacionamento	169
PARTE 2	177
5. REPUTAÇÃO CORPORATIVA: A COMUNICAÇÃO COMO VETOR ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO.....	179
5.1. O contexto organizacional	187
5.1 Relacionamento: a perspectiva comunicacional.....	193
5.2 Stakeholders: além da visão econômico-financeira imediata.....	195
5.3 Ação e discurso: o cotidiano reputacional	201
5.4 As pessoas como vetores reputacionais.....	203
5.5 Relacionamento com comunidades vizinhas: comunicação dialógica e reputação	206
6 DIÁLOGO SOCIAL	213
6.1 Diálogo social – debates centrais	214
6.1.1 O diálogo social	214
6.1.2 Democratização do poder	221
6.3 Premissas para o diálogo	225
6.4 Metodologias internacionais	234
6.5 Diálogo social e as normas técnicas.....	244
6.6 A confiança em questão	249

PARTE 3 255

7. O CASO AMPLA 257

7.1. A Ampla e o Grupo Endesa 260

7.2. A política de responsabilidade social 265

7.2.1. Os projetos 268

7.2.2. Funções 273

7.3. A política de comunicação da Ampla 276

7.4. Engajamento das partes interessadas 279

7.4.1. A rede de lideranças 281

7.5. As múltiplas visões sobre a relação 294

7.5.1. A perspectiva dos colaboradores da Ampla: alta direção, média gerência e equipe de responsabilidade social 295

7.5.2. O olhar das lideranças comunitárias 299

7.5.3. Engajamento comunitário 300

7.5.4. O papel social das empresas e a relação com a Ampla 302

7.6. O viés dos consultores de responsabilidade social 305

7.6.1. O papel social das empresas na visão dos consultores 306

7.6.2. O diálogo social: a visão dos consultores 308

8. CONCLUSÃO 313

8.1. Contribuições ao debate teórico 317

8.2. Desdobramentos possíveis da pesquisa 322

REFERÊNCIAS 323

ANEXO 1 – LISTA (PARCIAL) DAS MAIORES EMPRESAS DO MUNDO 337

ANEXO 2 - MODELO DO DOCUMENTO DE AUTORIZAÇÃO 339

ANEXO 3 - ROTEIRO ENTREVISTA AMPLA (VERSÃO 1) 340

ANEXO 4 – EMPRESAS LISTADAS NA BOVESPA (LISTA PARCIAL). 341

ANEXO 5 - PROGRAMA DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA – NORMATIVA ANEEL.....	344
ANEXO 6 – PROJETOS DO PROGRAMA CONSCIÊNCIA AMPLA.....	346
ANEXO 7 – ÁREAS DE ATUAÇÃO DO GRUPO ENDESA	352
ANEXO 8 – ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS: TEMAS RELEVANTES	356
ANEXO 9 – LIDERANÇAS ENTREVISTADAS.....	362

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ferramenta de Compatibilidade, desenvolvida pelo Instituto Ethos	103
Figura 2: Realidade atual x ideal almejado	106
Figura 3: As camadas de uma cebola ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura.	115
Figura 4: Contextos de mediação	131
Figura 5: Espaços de mediação	131
Figura 6: Categorias de espaços	132
Figura 7: Visão sistêmica da responsabilidade social corporativa.....	184
Figura 8: Posicionamento e Discurso Social.....	184
Figura 9: Relação entre reputação e contexto organizacional.....	193
Figura 10: <i>Tracking alignment</i>	204
Figura 11: <i>Tracking</i> de diálogo social da Ampla	205

Figura 12: Modelo de sustentabilidade social	207
Figura 13: Matriz de impacto	220
Figura 14: Matriz estratégica de diálogo.	220
Figura 15: Matriz estratégica de investimentos sociais e gestão de impactos.....	220
Figura 16: Mapa de <i>stakeholders</i>	228
Figura 17: Eixos para identificação e classificação dos públicos de interesse a serem trabalhados em processos de diálogo social.	232
Figura 18: Processo de engajamento e mobilização comunitária.....	234
Figura 19: Escala de participação de partes interessadas.	235
Figura 20: Mapa de <i>stakeholders</i> primários e secundários.....	240
Figura 21: As áreas coloridas representam o território de atuação da Ampla.....	260
Figura 22: Linha do tempo das ações estratégicas do reposicionamento institucional	261
Figura 23: marca desenvolvida pela Ana Couto.....	262
Figura 24: Os sete compromissos para o desenvolvimento sustentável da Ampla	262
Figura 25: Logomarca do programa Consciência Ampla.....	270
Figura 26: Canais de relacionamento e temas de engajamento das organizações ambientais e sociais.	280
Figura 27: Tracking de interação dialógica.....	312
Figura 28: Foto do projeto Consciência Ampla Sobre Rodas.	347
Figura 29: Composição acionária em 31/12/2009.....	352
Figura 30: Presença da Endesa no Brasil.	354

Figura 31: Evolução dos objetivos e iniciativas tomadas.	354
Figura 32: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos acionistas	356
Figura 33: Canais de relacionamento e temas de engajamento das associações empresariais	356
Figura 34: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos clientes.....	357
Figura 35: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos colaboradores	358
Figura 36: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos fornecedores	359
Figura 37: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos órgãos e programas públicos.	360

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de ação.....	87
Tabela 2: Matriz de mapeamento contextual para processos de diálogo social	218
Tabela 3: Mapa global de atores estratégicos.....	223
Tabela 4: Diferenças entre diálogo e debate.	226
Tabela 5: Exemplos de abordagens para engajamento para relacionamentos com <i>stakeholders</i>	242
Tabela 6: Normas gerenciais mais relevantes.	245
Tabela 7: Lista das empresas mais ricas do mundo.....	338

Introdução

O confronto de interesses entre empresas e comunidades vizinhas, em seus territórios de atuação, não é uma novidade. Contudo, a proliferação e convergência das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC), o redesenho da economia pela perspectiva do capital cognitivo e a ascensão de “novos” / “empoderados” atores sociais como ONGs, lideranças comunitárias, especialistas e ativistas sociais trazem densidade e complexidade distintas das épocas anteriores. Vemos a emergência e a articulação dos atores do território reforçadas pela pulverização e a intensificação do papel da mídia como palco da vida pública.

As organizações têm orientado suas políticas de Comunicação Integrada para a construção de uma reputação socialmente responsável, em função do *reposicionamento* das questões sociais e do papel de cada agente no espaço público. Este movimento vem constituindo uma dinâmica própria, na qual o relacionamento, e, por consequência, a comunicação são elementos delineadores do território e das relações de poder. A Comunicação Organizacional assume maior complexidade tendo em vista a necessidade de trabalhar com os diferentes vetores de produção e consumo presentes no mundo atual, em que a cultura e a

produção simbólica são diferenciadores e promotores de inovação e sustentabilidade ao produzirem sentido¹.

O objeto da pesquisa

O objeto do presente trabalho é a comunicação como um sistema de relacionamento, mais especificamente entre organizações, grupos sociais, comunidades, lideranças comunitárias e demais atores sociais estratégicos dos três setores – Estado, sociedade civil organizada e iniciativa privada. A partir do pressuposto da comunicação como processo de relacionamento, a nossa atenção está voltada para as *políticas de comunicação com as comunidades em busca da sustentabilidade dos territórios, também chamado de diálogo social*.

A pesquisa analisa as estruturas, os processos e as consequências do diálogo social enquanto estratégia de comunicação/relacionamento. Entendemos o diálogo social como uma metodologia de intervenção em territórios de atuação de uma determinada organização visando ampliar os canais de relacionamento desta com os demais atores presentes.

O que pode se perceber é que há uma série de variáveis da contemporaneidade que estavam, até então, dispersas e compartimentadas nas mais diferentes áreas do saber – ciências sociais, administração, economia, ciência da informação, marketing etc. – que conduziam a um modelo de pensamento unidirecional, funcional e compartimentado dos gestores de comunicação das organizações. O processo de mudança já é visível: o próprio campo da comunicação passa por um “alargamento” e os estudiosos em comunicação têm, necessariamente, que transitar por outras áreas para que possam dar conta do que atualmente se entende por comunicação, campo que deve ser compreendido como estando constituído pelo conjunto dos fluxos de informação e sentido e por redes de relacionamento.

Diálogo nessa perspectiva pressupõe compartilhamento dos espaços de fala. É mais do que a troca de ideias e conceitos; é entendimento, construção de sentido entre duas ou mais partes da busca do consenso. Exige comprometer-se com o outro. É interessante notar que em ambientes de diálogo há uma perda, mesmo que parcial, da ilusão de controle sobre os resultados da interação.

¹ Cf.: Yúdice (2004).

Para Baldissera (2008, p. 32),

Para além do planejado, do organizado, do gerenciável, existem fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes qualidades e intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer. Fluxos esses que dialógica e recursivamente podem complementar, potencializar, qualificar, agilizar e/ou resistir, subverter, confundir, distorcer os processos formais/oficiais. Portanto, é na tensão “identidade-alteridade (organização-o outro/seus públicos)”, em seu contexto específico, que os sentidos que serão individuados pelos sujeitos em relação de comunicação são transacionados, disputados e/ou construídos.

Não existem o eu e o outro(s), mas o nós; sem que isso leve à perda da individualidade, das especificidades de cada um dos envolvidos. Para que a ideia do diálogo aconteça, não depende apenas de uma tendência empresarial ou comunitária. Ter que compartilhar - poder, informação, decisões, espaços e compromettimentos - exige uma conjuntura maior, na qual haja um dado aspiracional que modifique hábitos e atitudes gradativamente tornando as transformações e os sacrifícios, em que cada parte terá que incorrer como um passo necessário, essenciais na existência de cada um e do todo. É necessário um poder de vontade, de política, que seja estruturante dos discursos e das ações cotidianas. O outro não deve ser tratado como foco ou como objeto e sim como um indivíduo com sua racionalidade e subjetividade decorrentes da rede social existente no território.

O conceito de território e, mais especificamente, de território produtivo é chave para compreendermos como uma organização se insere em seu ambiente de atuação e influência. O diálogo social pressupõe articulação dos interesses e perspectivas de diferentes atores que convivem em um dado território. As ideias de pertencimento e de legitimidade dependem das lógicas culturais ali existentes, por conseguinte é necessário entender que um território tem características geográficas, político-legais-administrativas, econômicas e produtivas (cadeias e redes), culturais, dos sistemas de informação e comunicação que se sobrepõem como se fossem platôs que se entrelaçam de múltiplas formas constituindo a base das redes sociais e dos processos produtivos. A comunicação como relacionamento é constituída a partir dessa perspectiva de base e é parte das estratégias de sustentabilidade organizacional. A perspectiva do relacionamento abre espaço para que os interesses dos grupos e das comunidades se tornem mais presentes em um processo de interação continuada.

O objeto empírico

As empresas de grande porte, principalmente as globais, que pautam suas estratégias de atuação em características como a ética, a transparência e a preservação do meio ambiente físico e social têm apresentado alto desempenho histórico, agilidade e sustentabilidade em seus respectivos mercados. Negri e Hardt (2001) destacam que a grande potência do mercado está em produzir subjetividades e, dentro delas, delineiam necessidades, relações sociais, corpos e mentes. Em ambiente de globalização continuada, caberia às comunidades a luta francamente desigual na produção de sentido contra aquilo que os autores chamam de “comunicação negativa”. E defendem ainda:

A dimensão imediatamente social da exploração do trabalho imaterial ativo mergulha o trabalho em todos os elementos de relação que definem o social, mas também, ao mesmo tempo, ativa os elementos críticos que desenvolvem o potencial de insubordinação e revolta mediante o conjunto completo de práticas trabalhistas. Depois de uma nova teoria de valor, portanto, precisa ser formulada uma nova teoria da subjetividade que opere, basicamente, através do conhecimento, da comunicação e da linguagem (NEGRI; HARDT, 2001, p. 48).

Por seu turno, Bauman (1999) diz que as empresas e o Estado, ao se relacionarem com as comunidades e sua rede de clientes, precisam trabalhar em duas esferas, a local e a global, para consolidar e legitimar sua atuação e discurso, simultaneamente transformando e renovando as práticas sociais locais. Uma série de significados geradores de comunidade tende a ser extraterritorial e, ao mesmo tempo, mostra que muitos indivíduos estão atrelados ao espaço de atuação local, assim, sua capacidade de dar sentido à realidade e produzir identidades é um jogo cultural dialético. Desta forma, quando tratamos de empresas que, pela natureza de sua operação, estão vinculadas, em maior ou menor grau, a um território produtivo, temos um ambiente de análise diferenciado para estudar a comunicação como relacionamento em situações dialógicas. Empresas de grande porte tendem a ser um dos vetores estruturantes da política, da economia e das redes sociais de pequenas localidades. Por sua vez, as características do capital social da região trazem para o interior da organização, práticas, valores e lógicas que serão mescladas às diretrizes estratégicas estabelecidas. A empresa contemporânea é um sistema aberto, dinâmico e permeável às externalidades globais e locais, assim, foi escolhida como campo empírico de pesquisa a Ampla e um conjunto de quatro cidades de atuação.

O objeto foi analisado a partir da teoria do agir comunicativo, da interação, enquanto processo de comunicação face a face, da reputação e das mediações sociais. Isso permite observar a comunicação como relacionamento tanto do ponto de vista de sua

elaboração quanto de seus efeitos nos agentes da comunicação (organizações, comunidades e organizações não governamentais) e os significados construídos na interação entre eles.

Justificativa

Ao longo de quase dez anos de trabalho desenvolvendo estratégias de diálogo social para fundações, empresas, ONGs e comunidades foi possível perceber que as teorias e técnicas de comunicação são insuficientes para compreender como se dão os processos e interações das organizações com as comunidades quando a questão central é a constituição de relacionamentos duradouros e vínculos que sejam produtivos e densos.

O modelo de pensamento adotado na comunicação organizacional ainda se dá, em grande medida, a partir de um sistema linear, unidirecional e funcional, contudo a comunicação relacional adotada no diálogo social tem como parte de suas premissas transparência, redução da assimetria informacional, pró-atividade e bilateralidade, por isso a ideia de uma comunicação em rede é assimilada em poucos momentos e mais comumente na disseminação das informações.

A literatura pesquisada apresenta uma lacuna ao tratar da comunicação como relacionamento, o que torna a pesquisa relevante e atual. As teorias da comunicação organizacional tratam da função estratégica, das lógicas de análise, gestão e execução da comunicação da organização para com os públicos de interesse. A própria ideia de públicos pode limitar os outros agentes de um diálogo em objetos passivos que são atingidos pelas mensagens de uma produção centralizada de cunho pragmático já que, mesmo quando debatem as dinâmicas culturais da organização, não dão atenção suficiente à capacidade de articular as mudanças da forma de pensamento e de ação que permitam uma interação com outros sujeitos, que viabilizem transformações no olhar e cada agente de fala sobre o mundo que os cerca. A dinâmica relacional é pouco trabalhada. A assimetria informacional tende a ficar restringida às métricas e mecanismos de *feedback* em momentos específicos para controle dos resultados.

A teoria da recepção, mesmo ao tratar da construção social dos sentidos e usos da comunicação, pode ser ampliada ao observarmos as transformações da relação entre os agentes de um processo de diálogo e os efeitos nos próprios participantes. Em nosso caso, lidamos com as empresas, as comunidades vizinhas a elas e os possíveis mediadores como as

consultorias especializadas em desenvolver projetos de intervenção das empresas nas comunidades, no caso das empresas, temos uma questão complementar – quem é o agente de campo da comunicação? Mesmo considerando que deva ter um grupo ou área da empresa que capitaneie o diálogo, que seja a principal interface, a organização, de forma transversal, é parte da interação com os atores sociais do território em diferentes patamares e intensidades. Diferentes efeitos podem ocorrer na cultura da organização e em cada indivíduo que nela atue.

Na comunicação pública não-estatal, encontramos alguns debates conceituais sobre “mobilização social”, “comunicação comunitária” e ainda “comunicação e vínculos sociais”. Cada uma dessas abordagens trata a comunicação como relacionamento, e o diálogo social, mais especificamente, do relacionamento entre empresas e comunidades em dado território. Contudo pode-se perceber a falta de uma metodologia que permita analisar de forma integrada as suas diferentes perspectivas, seus efeitos e a interação dos envolvidos. As redes são dinâmicas, multicentradas, abertas e pulverizadas, logo a ideia de controle tende a ser substituída por acompanhamento continuado.

Além disso, os conceitos de espaço público e privado, interno e externo às organizações são cada vez mais entrelaçados e a mídia, como espaço de debate das demandas políticas, econômicas e socioambientais, conduz a um ambiente de alta visibilidade de um lado, e à pulverização das redes sociais que demonstra que há, simultaneamente, um processo de mediação dos significados, do outro.

Estamos diante de um complexo sistema social, com mecanismos próprios. Isso se deu em função de mudanças na economia, no crescimento e na organização dos movimentos sociais, da expansão das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) e em uma série de demandas ambientais e sociais da atualidade. A capacidade de produzir, de fazer circular, de armazenar e de processar informações e conhecimentos é fundamental nas transformações sociais. O cidadão, organizado ou não, demanda do mercado e do Estado atenção e um relacionamento que tenha maior transparência, maior coerência entre o discurso e as ações concretas, práticas e canais de diálogo e interação.

A legitimidade e a reputação de uma organização em um território passam, em certa medida, pelo fortalecimento da identidade local, pela articulação de valores, por sistemas de comunicação e informação, bem como pela mobilização dos atores sociais

estratégicos, ou seja, deve-se observar os valores presentes no território e definidos historicamente assim como atender, mesmo que parcialmente, a objetivos das comunidades de interesse implicadas direta ou indiretamente no processo produtivo. O social e o local tornam-se elementos ou instâncias de agregação de valor.

Uma das questões que surgem nesse rastro é a necessidade de uma abordagem mais interativa, mais transparente na entrada das empresas em territórios de grande organização/mobilização social e presença na mídia. Uma interação mais intensiva e adensada permite uma negociação de interesses capaz de levar a pontos de convergência que possam evitar rupturas e conflitos que comprometam a sustentabilidade do território, tanto do ponto de vista das organizações quanto das comunidades.

Os atores sociais estratégicos – Estado, iniciativa privada e sociedade civil organizada –, ao buscarem soluções mais eficientes e duradouras para as demandas das comunidades e do capital, estão quebrando paradigmas. Parte-se do pressuposto de que os interesses do mercado e os da sociedade podem ser convergentes e complementares, agregando competitividade e sustentabilidade aos territórios, então produtivos e harmônicos. Para isso, trabalha-se em rede, empodera-se o cidadão comum; valoriza-se a cultura local acrescentando cores globais. Capacita-se a coletividade a atuar em uma dimensão mais cognitiva/ simbólica e a empresa a agir a partir de princípios de ação mais sustentáveis.

É interessante observar que, de certa forma, o trabalho das redes sociais sempre foi cognitivo, simbólico, imaterial, mesmo quando sua atuação visava à geração de renda ou à formação de cadeias produtivas. As primeiras questões a serem revistas são a cultura, a representação simbólica, os valores sociais e a autoimagem da comunidade, além disso, partem normalmente do levantamento e da disseminação do conhecimento existente no território e a incorporação de novas práticas e saberes. Os trabalhos do Terceiro Setor, quando eficientes e eficazes, são costumeiramente uma ação em rede que se dá na multidão.

As redes sociais viabilizam a elaboração de práticas coletivas colaborativas em rede, mobilizam e articulam o capital intangível das comunidades, é um processo cognitivo de transformação cultural suportado por mecanismos formais e informais de comunicação. O principal entrave encontrado, ao longo do processo, foi a constituição de uma visão comum

que tenha significado relevante para os três setores, mesmo que se compreenda que há um grande conhecimento difuso no território, nas redes.

A mídia, por sua vez, não apenas expressa, mas parece organizar os fluxos e movimentos globais através de redes de interconexão comunicativa, produzindo o imaginário. Ela possui papel central na atualidade, visto que as relações sociais e mercadológicas passam pelo “lôcus” midiático, porém, as significações ocorrem no interior das práticas sociais e não externamente aos receptores ou impostas a eles. As redes de informação e comunicação permitem que os indivíduos se associem em função de interesses, em tempo real, e tomem decisões baseadas em um conjunto mais complexo de informações que podem vir das empresas, de seus parceiros, da comunidade local, de organismos internacionais, ou seja, da rede.

Os organismos sociais (cidadãos e empresariais) estão mudando, aprendendo a usar tal mídia e a se inserir em um mundo “espetacular”, participando das políticas públicas. Profissionalizaram-se e começam a trabalhar de forma mais articulada com os principais atores sociais estratégicos. Ser uma liderança, formal ou informal, de uma comunidade, consiste em saber articular vontades, valores e interesses, é mais do que carisma ou boas intenções, na verdade, são indivíduos, normalmente, articulados política e socialmente. As capacidades de interagir e pressionar os outros setores sociais e a mídia são características cada vez mais comuns. As lideranças agem, naturalmente, em redes de redes e com a crescente instrumentalização técnica, tendem a saber lidar com as organizações privadas e o Estado na dimensão relacional dialógica e na pragmática. As premissas de compartilhamento de voz e de poder e o entendimento de que há um saber coletivo; que são demandadas em situações de diálogo social; são mais facilmente adotadas.

Ao buscar compreender a comunicação como relacionamento nas práticas de diálogo social entre empresas, comunidades, organizações do terceiro setor e instâncias governamentais, é possível identificar alguns caminhos que permitam viabilizar novos modelos de interação, de comunicação e de produção.

Considerando que o trabalho tende a ser ou ter uma grande carga imaterial, como proposto por Negri e Lazzarato (2001), somos levados a pensar em uma nova estrutura de trabalho, de produção e de relações, uma vez que até o operário de chão de fábrica precisa lidar com informações, interfaces e estruturas de comunicação, portanto, as instruções e

tarefas precisam fazer sentido. Quanto mais abstrato, mais imaterial o tipo de trabalho, mais “consciente” e “questionador” é este ator social. Ele começa a fazer correlação entre suas atividades e o contexto social em que se encontra e, como uma de suas interfaces de ação no ambiente é a empresa, ele tende a buscar nela o mesmo nível de participação e preocupação social. A comunicação, segundo Giddens (1991), é ponto chave na constituição do sentido e na construção e desconstrução da sociedade e de seus movimentos sociais. As mudanças necessárias no contexto social são de ordem cultural, de hábitos e de valores, de práticas e de representação simbólica, por isso, uma forte base teórica e não meramente ferramental é primordial. Existe uma grande profusão de textos nativos², que se inserem prioritariamente na área de administração empresarial e não na comunicação.

A discussão proposta nesta tese permitirá avançar na compreensão dos processos envolvidos no diálogo social, avaliando seus resultados para as partes e dando os contornos gerais a uma metodologia de avaliação da ação/intervenção comunicacional produtiva tendo em vista o aprofundamento da sustentabilidade dos relacionamentos e dos territórios.

Tal metodologia pode vir a adensar as práticas comunicativas tanto das organizações privadas quanto dos grupos sociais. A apropriação por parte da sociedade civil organizada de um mecanismo de análise das práticas de diálogo social adotadas pelas organizações privadas pode lhes dar uma chave de leitura para posturas mais críticas, técnicas e produtivas. É uma forma de empoderamento social.

De um ponto de vista exclusivamente teórico, busca-se avançar na compreensão do papel das estratégias comunicacionais no conjunto das intervenções das organizações no relacionamento com seus públicos de interesse, tendo em vista a concretização de seus objetivos e a garantia de seu capital de reputação. Busca-se ir além dos discursos, das mediações, dos meios e da produção. Há um espaço de encontro de tais teorias, e nele, localiza-se a comunicação como relacionamento.

² “Literatura ou bibliografia nativa” se refere a todo material (livros, apostilas, artigos, revistas, sites, etc.) produzido por pessoas envolvidas profissionalmente com a prática de RSAC e que escrevem – com perspectivas mais ou menos críticas – sobre suas atividades e atuações. Encaramos esse material/conjunto como produção material de um discurso nativo e como o suporte ideológico que guia as práticas empresariais social e ambientalmente orientadas. (Anotações da palestra proferida pela pesquisadora e doutoranda Silvia Borges em encontro do grupo de pesquisa sobre ética e RSAC da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM)

Objetivos

Objetivo(s) teórico(s)

- a) Contribuir para a ampliação do debate da comunicação como processo de relacionamento, a partir da interação das teorias da comunicação organizacional e das teorias da recepção aplicadas às políticas e às práticas de diálogo social entre empresas fortemente atreladas ao território produtivo em que estão inseridas e às comunidades vizinhas a elas.

Objetivo(s) prático(s)

- b) Fundamentar teoricamente o conceito de diálogo social, a fim de que se abram caminhos para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação dos efeitos (na comunidade e na empresa) das políticas de diálogo social adotadas por organizações, vinculadas aos territórios produtivos em que atuam, ao se relacionarem com as comunidades vizinhas.
- c) Mapear as práticas e ferramentas de diálogo social adotadas por organizações privadas ao se relacionarem e intervierem nas comunidades vizinhas, a partir da empresa selecionada como campo empírico de pesquisa.

Hipóteses

- a) As políticas de diálogo social, adotadas por empresas nas intervenções em territórios produtivos, são sistemas de comunicação que propiciam o desenvolvimento e o adensamento das relações com os demais atores sociais envolvidos como o Estado e as comunidades vizinhas.
- b) As empresas deveriam ter por premissa a interação entre indivíduos de forma simétrica, contínua, transparente e pró-ativa. Desta forma, haveria construção de percepções e significados comuns sobre o contexto sócio-produtivo, sobre o “Outro”, sobre os reflexos das redes produtivas e sobre o que é estratégico para diferentes públicos, dito de outro modo, para diferentes pontos de vista, por conseguinte, ocorreria uma atualização constante da relação entre organizações e públicos.

- c) Visto que a realidade e seus significados são mediados pelas redes sociais (Mauro Souza; 2006; Canclini; 1999; e Barbero, 2001) e para a comunicação organizacional (Kunsch, 2003; Villafañe, 2007; e Fombrun, 1997) a gestão da reputação é função estratégica da comunicação organizacional, pode-se inferir que a comunicação entre *empresas brasileiras*³ e comunidades vizinhas com ênfase na construção de vínculos, potencializa o capital de confiança da organização.

Questões de pesquisa/problema

- a) De que forma as teorias da recepção e da mediação, o agircomunicativo, a interação e a reputação auxiliam na compreensão da comunicação como relacionamento em políticas de diálogo social entre empresas vinculadas ao território em seu processo produtivo e as comunidades vizinhas?
- b) Quais os efeitos/impactos para a empresa e as comunidades envolvidas em políticas de comunicação, com ênfase na construção e no adensamento de relacionamentos/vínculos entre esses dois atores de um território produtivo?
- c) De que forma o diálogo social pode ser usado como estratégia de intervenção, mobilização, vinculação e resposta ética das empresas para as comunidades vizinhas, considerando suas premissas e a capacidade de apropriação e autonomia dos atores sociais estratégicos de um território produtivo onde ocorram tais processos de interação?

Sendo assim, o presente estudo, foi organizado em 6 capítulos, além da introdução e da conclusão. Também faz parte do trabalho um conjunto de anexos que permitem detalhar questões sobre a comunidade, a empresa e o ambiente mercadológico no qual a interação face a face promovida pelo diálogo social ocorre.

A introdução traz à tona um debate sobre o contexto social e produtivo contemporâneo que nos permite compreender parte dos elementos motivadores da busca crescente por parte das empresas e das comunidades em constituírem espaços de interação dialógica na busca de um sistema de consenso que seja produtivo, participativo, continuado e transparente para todos os envolvidos.

³ Em nosso caso, as empresas de capital aberto, que têm no território a base de seu processo produtivo.

O primeiro capítulo, após a introdução, aborda a comunicação como um processo de ação sobre o mundo e construção de relacionamentos em um espaço público. O principal autor usado foi Habermas, em função de sua visão crítica e a conceituação do “agir comunicativo”. Ainda com o mesmo autor, trabalhamos o entendimento do que é o espaço público e como os espaços de diálogo social propiciam um novo local de interação comunicativa que nos parece ser híbrido. Os demais autores utilizados no capítulo trazem, para o debate, as críticas e complementos à posição de análise que adotamos.

O segundo capítulo traz a mediação como base para analisarmos a produção de sentido social e identificarmos que tipos de mediações sociais ocorrem nos territórios de atuação de uma organização que possam afetar os processos de diálogo para o consenso. Os principais autores adotados foram Mauro Wilton Souza, Jesus, Martín-Barbero, Luiz Reygadas, Guillermo Orozco e Manuel Martín Serrano, Anthony Giddens, e Néstor Garcia Canclini.

O terceiro capítulo aporta para a tese o entendimento sobre os processos de interação face a face. A comunicação é tratada como um sistema de construção de relacionamentos. Autores como Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don Jackson são trabalhados de forma intensiva.

O quarto capítulo traz ao debate a comunicação organizacional e dá ênfase à reputação. O diálogo social pode ser entendido como uma estratégia de posicionamento e construção de um capital de confiança. A reputação pode ser vista como um motor de transformação e abertura da organização, em direção às perspectivas culturais de seus públicos de interesse. As organizações são levadas a estabelecer canais de interação dialógica e sistemas de acompanhamento do significado social que a empresa e seus produtos têm em cada região, em função da forma como a reputação é constituída, ou seja, a partir da percepção que seus interlocutores (externos e internos) têm de seu discurso e de suas práticas operacionais, ao longo do tempo. Existem diversos autores que tratam do tema. A governança corporativa também é tratada, para isto, seguimos o pensamento de Cees B. M. van Riel, Charles Fombrun, Margarida M. Krohling Kunsch, W. Meckling, Michael Jensen, James Gruning, Edward. Freeman, Milton Friedman e Thomas Clarke.

O quinto capítulo é o ponto de convergência das teorias anteriores. A partir dos teóricos estudados, das metodologias das consultorias e das certificações internacionais sobre

comunicação com partes interessadas, propusemos uma definição para diálogo social. Além dos autores da fundamentação teórica, articulamos o pensamento de Márcio Simeone Henriques, Cintia da Silva Carvalho, Amartya Sen, Richard Sennett, James C. Scott, Sidinéia Gomes Freitas, José Bernardo Toro, Nisia Maria Duarte Werneck.

O sexto capítulo apresenta a pesquisa de campo. Estudamos o caso da Ampla, concessionária de distribuição de energia elétrica sediada em Niterói/RJ e sua prática de interação com as lideranças comunitárias de quatro cidades do interior do Estado do Rio de Janeiro – São Gonçalo, Itaboraí, Magé e Caxias.

Metodologia: amostragem e instrumentos de pesquisa

Para realizar o estudo proposto e entender as características do diálogo social como um processo de compartilhamento de informações, valores e interesses e de construção de relacionamento, bem como delinear os efeitos nos atores envolvidos, foi realizada uma pesquisa calcada no Agir Comunicativo de Habermas (1983a), por meio da qual tratamos da interação entre empresas e comunidades vizinhas como ação discursiva das partes envolvidas. De outro lado usamos os estudos de recepção e, mais precisamente, os de mediação, já que se trata de uma pesquisa analítico-descritiva, e tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças dos grupos envolvidos.

Nossa metodologia foi atravessada por etnometodologias já que descrever os efeitos nos atores e as condições nas quais o diálogo social se dá depende de compreender as operações realizadas no dia a dia pelas partes envolvidas. É uma forma de analisar os processos e atitudes que os indivíduos utilizam para levar a termo as diferentes operações que realizam em sua vida cotidiana, tais como comunicar-se, estabelecer juízos morais e comprometer-se com alguma causa.

Desta forma, a entrevista em profundidade semidiretiva se mostrou mais adequada como a fonte de coleta de informações. Esta opção é defendida por pesquisadores como McCracken (1988), em função de sua capacidade de tratar de dimensões qualitativas e ser capaz de abrir uma

janela para o universo mental do indivíduo, possibilitando compreender como ele vivencia, entende experimenta e organiza simbolicamente o mundo concreto e o mundo de vida. A *entrevista longa*, como MacCracken chama esse método oriundo da etnografia, permite completar a perspectiva quantitativa ao descrever valores, pontos de vista, as representações e os significados dos objetos estudados a partir do ponto de vista dos atores sociais atingidos. É uma contextualização sociocultural-histórica das variáveis que estão em observação na pesquisa.

Considerando que um dos objetivos do presente estudo é compreender a motivação, o impacto e os significados de uma organização adotar estratégias de interação com as comunidades vizinhas e os demais agentes do terceiro setor de um lado e, do outro, analisar o impacto e a mediação social da atuação social das organizações pelo ponto de vista dos agentes sociais presentes nas comunidades vizinhas, adotar um método que privilegie e possibilite dar voz aos atores da interação empresa-comunidade vizinha se torna fundamental. A entrevista é o recurso metodológico que oferece, portanto, uma visão do entrevistado “sobre o mundo que constitui o seu mundo” (DEMAZIERE e DUBAR, 2007, p. 07).

As entrevistas em profundidade atendem tanto à necessidade de levantar e compreender o conteúdo dos discursos, como a dinâmica em si do ato de fala. Ênfases, silêncios, dúvidas, repetições, autocorrekções e toda uma tessitura do discurso estão presentes na oralidade da entrevista. O local escolhido pelo entrevistado, o tempo concedido, as remarcações, a fala sobre si e sobre o contexto, as referências e citações acrescentam um colorido em múltiplos níveis. São dados adicionais que oferecem indícios sobre como os fatos relatados foram vividos pelo informante. É uma perspectiva reforçada por muitos estudiosos como McCracken (1988); Alami, Desjeux, Garabuau-Moussaoui (2008); Alberti (2005); Elliott e Davies (2006); Shankar, Elliott e Goulding (2001).

A entrevista em profundidade é o método mais adequado por uma razão adicional. Acompanhar, desde o início, um processo completo de entrada, permanência e saída de uma empresa em um território é algo que foge ao tempo de pesquisa do presente trabalho. Um processo longitudinal demandaria um tempo e um número de pesquisadores além do escopo de pesquisa atual. Embora consideremos que, ao lembrar-se de um fato, o enunciador o reconstrói a partir de sua memória emotiva, o que é apresentado nos dá acesso rico aos fatos rememorados, às relações existentes e aos significados dados.

Participar das interações empresa-comunidade, das reuniões de preparação da empresa e dos debates da comunidade completou as informações verbalizadas e trouxe indícios subjetivos e materiais do que está sendo relatado. Apesar de suas limitações metodológicas evidentes, ainda nos parece ser a melhor opção trabalhada com a entrevista em profundidade como base de coleta de informações nas idas a campo.

Crítérios de escolha da amostra pesquisada

Levando-se em conta que o universo de empresas que investem em ações sociais e gestão de impacto é consideravelmente alta e dispersa por um território abrangente, no caso brasileiro, escolhemos, inicialmente, como campo empírico de pesquisa empresas da região mais rica do país, a Sudeste, que tinham todas ou parte das seguintes características distintivas: (1) ter capital aberto; (2) publicar relatórios de sustentabilidade; (3) gerenciamento dos investimentos sociais e dos impactos, através de departamentos especializados; (4) vínculo ao território no processo produtivo; (5) ter sede ou filial no Rio de Janeiro ou em São Paulo; (6) adoção de práticas de diálogo social; (7) presença nos índices de governança corporativa e de sustentabilidade empresarial da bolsa de valores; e também citadas no *Guia Exame* de responsabilidade social nos últimos três anos. Assim, para cada empresa foi selecionada, uma determinada comunidade na qual o diálogo social esteja sendo aplicado como prática de comunicação. Cabe ressaltar que o diálogo social, como entendido nessa pesquisa, pode ser utilizado nas seguintes situações:

- d) antes da entrada de uma empresa no território, quando ainda não há um histórico de relação e a intervenção (produtiva, política e socioambiental) deveria ser feita a partir das interações desenvolvidas no diálogo social intersetorial;
- e) depois da empresa já estar no território, portanto já existindo um passivo de relacionamento (mesmo que positivo), e o diálogo social devendo ser adotado como nova estratégia de ação;
- f) independente de ser antes ou depois, mas em territórios em que há um conflito estabelecido. O diálogo deverá entrar na mediação da crise.

Uma análise das três situações em diferentes territórios com empresas e comunidades com características similares nos daria uma visão mais abrangente. Contudo, seria inviável para o presente estudo e iria além de seus objetivos. A situação mais comum encontrada em campo é aquela em que a empresa já está no território e não existem conflitos significativos⁴.

Descrição dos critérios de escolha das empresas

A escolha das empresas se deu de forma intencional, obedecendo aos seguintes critérios gerais de base:

- 1) como característica societária, deverá ter capital aberto e estar listada na BOVESPA. Atualmente a bolsa de valores brasileira tem **553** empresas de capital aberto que são obrigadas por lei a prestar conta de suas ações quanto aos seus investimentos, sistemas de gestão, resultados financeiros, ações mercadológicas, entre outras informações que lhe dão maior transparência do que as de capital fechado, portanto as mais competitivas esforçam-se para ter alguns indicadores como o de governança corporativa (nível 1, nível 2 ou novo mercado).

O termo Governança Corporativa é aqui entendido como proposto pelo Instituto de Governança Corporativa – IBGC (2009),

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Existem três níveis de governança corporativa: nível 1 (N1), nível 2 (N2) e novo mercado (NM). Segundo a BOVESPA,

[...] o NM é um segmento diferenciado de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela regulamentação brasileira. O capital social das companhias listadas no NM é

⁴ Empregamos o termo conflito significativo para designar situações como paralisações da produção, incidentes ambientais ou sociais, disputas jurídicas e similares. Damos preferência à lógica básica de análise de risco organizacional que avalia o impacto no negócio comparado ao impacto reputacional para designar o quanto significativo possa ser o conflito existente.

composto apenas por ações ordinárias. O Regulamento de Listagem no Novo Mercado e o Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2 contemplam tanto regras de transparência e de dispersão acionária quanto regras de equilíbrio de direitos entre acionistas controladores e minoritários. A principal diferença do Nível 2 para o Novo Mercado é justamente a possibilidade das Companhias do Nível 2 em ter ações preferenciais na sua estrutura de capital das companhias. O Nível 1 contempla apenas as regras de transparência e de dispersão acionária estabelecidas no NM e no Nível 2, com exceção da obrigação de divulgação de demonstrativos financeiros em padrão internacional (IFRS ou US GAAP) (Bovespa, 2009).

Outro índice adotado é o de sustentabilidade social. O Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE – que mede o retorno total de uma carteira teórica composta por aproximadamente 40 ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. Tais ações são selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA em termos de liquidez, e são ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação.

[...] parte do conceito do “*triple bottom line*” (desenvolvido pela empresa de consultoria inglesa *Sustainability*). O conceito de TBL envolve a avaliação de elementos ambientais, sociais e econômico-financeiros de forma integrada. No questionário do ISE, a esses princípios de TBL foram acrescidos mais dois grupos de indicadores: a) critérios gerais e de natureza do produto (que questiona, por exemplo, a posição da empresa perante acordos globais, se a empresa publica balanços sociais, se o produto da empresa acarreta danos e riscos à saúde dos consumidores, entre outros); e b) critérios de governança corporativa. As dimensões ambiental, social e econômico-financeira foram divididas em quatro conjuntos de critérios: a) políticas (indicadores de comprometimento); b) gestão (indicadores de programas, metas e monitoramento); c) desempenho; e d) cumprimento legal. No que se refere à dimensão ambiental, as empresas do setor financeiro respondem a um questionário diferenciado, e as demais empresas são divididas em “alto impacto” e “impacto moderado” (o questionário para elas é o mesmo, mas as ponderações são diferentes). O preenchimento do questionário – que tem apenas questões objetivas – é voluntário, e demonstra o comprometimento da empresa com as questões de sustentabilidade, consideradas cada vez mais importantes no mundo todo (BOVESPA, 2009).

As políticas de gestão de impacto e de investimento socioambiental são avaliadas por acionistas e especialistas do mercado financeiro a partir da ótica do risco. Existe ainda um novo fenômeno que é a compra, por parte de movimentos sociais, ONGs, OSCIPs e associações comunitárias, de lotes de ações das empresas de interesse. É uma forma de inverter a lógica do jogo de mercado, ter acesso a informações privilegiadas e influenciar de forma mais efetiva as estratégias produtivas e comerciais da empresa, que entre outras características, fazem com que as empresas de capital aberto sejam um campo de estudos de significativa representatividade;

- 2) publicar e distribuir relatórios de sustentabilidade. Podem seguir o modelo proposto pelo Instituto Ethos⁵ ou o desenvolvido pelo Global Reporting Initiative – GRI⁶. Ambos são reconhecidos e avaliam o relacionamento da organização com seus diferentes atores, como também correlacionam os investimentos socioambientais e gestão de impacto com os resultados do negócio;
- 3) ter um departamento próprio que seja responsável pelos investimentos socioambientais e, portanto, linhas de investimento social e ambiental, além de empregar metodologias de gestão de impacto. Uma alternativa é ter uma fundação empresarial que cuide dessa área;
- 4) deve estar vinculado ao território em seu processo produtivo. O vínculo com o território é uma variável que nos permite levar em consideração a interdependência da empresa com o local de atuação, mesmo que seja uma empresa com presença global. Ela tende a ser menos líquida, como diria Bauman, do que as de serviços, de informação ou financeiras.
- 5) ter sede ou filial no Rio de Janeiro ou em São Paulo. Entra aí a questão da acessibilidade às informações e aos profissionais da organização que planejaram, decidiram e empregaram as políticas, estratégias e ações de diálogo social.
- 6) adotar práticas de diálogo social no relacionamento com os grupos de interesse (grupos sociais ou comunidades de influência).

Para a empresa selecionada, também tentamos identificar se ela se enquadra em três outros critérios que consideramos relevantes para entender qual é o nível de transparência em suas relações com os *stakeholders* e seu comprometimento com as demandas socioambientais dos espaços em que atua, porém, não foi um fator de exclusão ou inclusão no estudo. Os critérios são:

- 7) estar listada como nível 2 ou novo mercado. Adotar os índices de governança corporativa não é obrigatório para as empresas que já estão listadas na bolsa, contudo

⁵ O Instituto Ethos foi fundado para dar apoio às empresas brasileiras a aplicarem os conceitos, práticas e ferramentas de sustentabilidade corporativa. Para saber mais:

<http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Layout_Guia_Ferr.pdf>

⁶ O GRI é uma organização não governamental internacional criada para desenvolver uma metodologia de relatório sobre o nível de sustentabilidade corporativa a fim de permitir a comparação do que empresas ao redor do mundo fazem em seus projetos de investimento social e de gestão de impacto. Para saber mais:

<<http://www.globalreporting.org>>.

este procedimento demonstra uma maior preocupação com a sua reputação, com seu capital intangível, desta forma, elas, as empresas, apresentam maior transparência e organização das informações internas. Dentro dos critérios de governança corporativa estão relacionadas às políticas e mecanismos de atendimento dos interesses dos diferentes *stakeholders*;

- 8) estar listada no índice de sustentabilidade empresarial – ISE. Mesmo que tenha perdido em algum momento, o fato de ter recebido o índice já aponta para uma maior maturidade e relevância de suas políticas de investimento socioambiental.
- 9) ter sido citada no *Guia Exame* de responsabilidade social em pelo menos uma das últimas três edições. O *Guia Exame* possui uma metodologia de escolha das empresas que é coerente com nossa perspectiva e conta com especialistas renomados.

O quadro de análise utilizado para a escolha das empresas⁷ nos permitiu identificar diversas possibilidades de organizações a serem escolhidas como campo. Contudo, em função do acesso, a que melhor se enquadrava como campo de pesquisa foi a Ampla. Ela atendeu aos princípios de seleção da empresa a ser estudada por:

- a) Estar presente, de forma pulverizada por todo o Estado do Rio de Janeiro, onde se defronta com realidades sócio-econômicas diversas – ambientes rurais, urbanos, industriais, residenciais, de todas as classes sociais, com e sem área de risco social etc;
- b) ser parte de um grupo empresarial internacional com acionistas e controladores, mas é, em si, uma empresa de capital fechado;
- c) ter políticas de sustentabilidade organizadas sob a tutela de três diretorias – (1) a de relações institucionais e comunicação, (2) a de recuperação de mercado, (3) a de meio ambiente e relações governamentais.
- d) possuir, além do código de ética e de uma central de atendimento ao consumidor⁸, ter estruturado um conselho de clientes;

⁷ Ver anexo 1 “Lista (parcial) das maiores empresas do mundo”.

⁸ Existe desde 2000 e é formado por 24 pessoas (12 titulares e 12 suplentes), organizados por categorias de clientes: residencial, comercial, industrial, rural, do poder público e representantes dos órgãos de proteção e defesa do consumidor. É uma ação prevista e regulada pelo artigo 13 da Lei no. 8.631, de 04 março de 1993 e é regulamentada pela Resolução da Aneel no. 138, de 10 de maio de 2000.

- e) ter conquistado prêmios na área social, na comunicação institucional (incluindo os relacionados a projetos sociais) e de qualidade do ambiente de trabalho;
- f) adotar, de 2004 a 2008, o modelo de relatoria do Ethos e em 2009 passar a usar o relatório do GRI, versão G3. (i) Em 30 de Março de 2005, aderir ao Pacto Global⁹;
- g) ser certificada pela ISO 14001, pela OHSAS 18001 e ISO 9001:2008;
- h) possuir uma política de responsabilidade social estruturada, alinhada com a marca e que conta com sociólogos, assistentes sociais e comunicadores para seu gerenciamento;
- i) existir uma área que trata especificamente do relacionamento com as comunidades vizinhas e, mais especificamente, com as lideranças comunitárias.

Descrição dos critérios de escolha das comunidades

Uma vez determinada a empresa, escolhemos as comunidades que foram pesquisadas. Foram usados os seguintes critérios:

- a) presença de algum projeto de investimento social ou ambiental de uma das empresas escolhidas;
- b) acessibilidade da comunidade. Nesse caso, tivemos como indicadores complementares a existência ou não de tráfico e milícias, bem como o acesso a lideranças comunitárias;
- c) localização. Ser localizada no Rio de Janeiro ou em São Paulo;
- d) importância da operação da organização naquele território (tanto para a comunidade quanto para a empresa).

⁹ O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Para saber mais: <http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>.

Técnicas de coleta de dados

Com base na pesquisa bibliográfica sobre diálogo social e seus temas correlatos, preparamos os protocolos e os instrumentos de ida a campo para a coleta dos dados qualitativos e posterior tratamento estatístico. Dos conceitos e teorias estudados, foram delimitadas as categorias de análise. O passo seguinte foi a pesquisa de campo, como a empresa escolhida trabalha com consultorias externas para o desenvolvimento e a auditoria das políticas de diálogo social, a pesquisa qualitativa ocorreu em três blocos ou grupos de estudo do processo de comunicação e interação com as comunidades vizinhas aos empreendimentos selecionados: especialistas em comunicação das empresas, especialistas das consultorias, lideranças comunitárias.

Descrição dos grupos entrevistados

- a) Os especialistas das empresas de consultoria em diálogo social que são referência no mercado e atendem às organizações alvo de nossa pesquisa foram chamados de **mediadores de campo** para serem diferenciados dos especialistas das empresas-alvo;
- b) os especialistas em comunicação e diálogo social das empresas escolhidas foram chamados de **gestores do diálogo**;
- c) as principais lideranças das comunidades entrevistadas foram as formais, representantes de associações de bairro, de grupos religiosos, de entidades comerciais, de organizações não governamentais e de agentes do governo envolvidos nos projetos sociais, e de gestão de impacto das empresas-alvo. Um dos critérios complementares foi a participação das mesmas em processos de diálogo social e, por isto, foram chamadas de **lideranças sociais**.

Sequenciamento das entrevistas - lógica

As entrevistas em profundidade, por pauta, com roteiro semiestruturado e perguntas semiabertas, foram sequenciadas de forma a permitir que as bases teóricas e técnicas fossem ampliadas e confrontadas antes das entrevistas com as lideranças comunitárias. Assim,

o primeiro grupo entrevistado foram especialistas em comunicação da empresa alvo: Ampla. O segundo grupo entrevistado foi dos especialistas em diálogo social das consultorias de diálogo social que dão suporte às empresas selecionadas e são referências no mercado brasileiro nesse tipo de atividade. Por fim, o último grupo foi das lideranças comunitárias.

Detalhamento dos protocolos de entrevistas por grupo

Gestores do diálogo: primeiro grupo entrevistado

A partir do quadro teórico estudado foram montadas as entrevistas com os especialistas em comunicação e diálogo social das empresas, os **gestores do diálogo**. Adotamos a mesma técnica básica, contudo a pauta do roteiro teve variações para nos permitir identificar.

Blocos temáticos do protocolo de pesquisa gestores do diálogo

- o posicionamento socioambiental,
- o papel do diálogo social nas estratégias de comunicação,
- os objetivos iniciais da empresa,
- a estrutura da organização que dá suporte ao diálogo;
- as estratégias, táticas e ferramentas usadas;
- os resultados obtidos,
- as vantagens e desvantagens percebidas.

Nesse ponto da pesquisa também foi realizada uma pesquisa documental com o material recolhido na e da empresa sobre suas políticas de investimento socioambiental, de gestão de impacto e de diálogo social.

Mediadores de campo: segundo grupo a ser entrevistado

A partir dos dados técnicos apresentados, das metodologias empregadas e das perspectivas apresentadas fizemos um confronto com as teorias até ali estudadas. Os especialistas em diálogo social das consultorias foram selecionados como segundo grupo a ser

entrevistado na ida a campo por serem uma instância de mediação detentora de metodologias e técnicas de diálogo social. Mesmo que consideremos que, habitualmente, o contratante é a empresa, eles precisam estabelecer-se como mediadores neutros, usando credibilidade para com as outras duas partes e transparência para que seu papel ocorra de forma eficiente.

Blocos temáticos do protocolo de pesquisa mediadores de campo

- o que entende por diálogo social e como utiliza,
- as diferenças para a comunicação tradicional,
- as vantagens e desvantagens para a empresa,
- os impactos/efeitos que acredita ocorrerem na comunidade e na empresa,
- os resultados possíveis para a empresa,
- o impacto sobre a licença social de operação da empresa,
- dificuldades em adotar o diálogo como método de interação com a comunidade.

Lideranças sociais: terceiro grupo a ser entrevistado

Num terceiro momento, com as leituras teóricas já avançadas, e com alguns indícios analisados nas coletas iniciais, entramos na comunidade para conversar com as lideranças formais. De igual forma, utilizamos as entrevistas por pauta.

Blocos temáticos do protocolo de pesquisa lideranças sociais

- o que entendem por diálogo social;
- que estratégias, táticas e ações perceberam terem sido usadas;
- qual percepção das lideranças sobre a empresa e a qualidade de relacionamento atual;
- quais efeitos da interação ocorrem: organização dos interesses e demandas da comunidade, empoderamento das lideranças, mudanças na articulação política, adensamento das redes de comunicação e informação da comunidade e demais impactos não previstos inicialmente;
- críticas e sugestões ao modelo de diálogo social adotado pela empresa;
- estratégias adotadas pela comunidade no processo de recepção.

Observação

Além das lideranças formais, solicitamos a cada uma delas que indicasse de 03 (três) a 05 (cinco) pessoas da comunidade que fossem consideradas lideranças informais ou formadores de opinião. Aqueles que apareceram com maior frequência foram selecionados e convidados para participar de um grupo focal, esta proposta possibilitou avaliar, de forma um pouco mais acurada, a percepção da comunidade sobre os fenômenos estudados, além de ter, permitido minimizar os ruídos ou a influência dos interesses pessoais das lideranças formais nos dados coletados.

A análise e interpretação dos dados

Com base nos dados coletados e nas análises parciais realizadas com cada grupo de entrevistas, foram feitas as análises e a interpretação consolidada dos dados. O que foi obtido em cada comunidade com as “lideranças sociais”, em cada consultoria com os “mediadores de campo” e na empresa com os “gestores do diálogo” foi organizado por grupo, por tema e por categoria de análise das informações, depois, foi feito um cruzamento dos resultados com os grupos de entrevistados e foram confrontadas com as teorias de base para se chegar às conclusões, possíveis generalizações teórico-práticas e contribuições. As categorias foram atreladas a grupos de perguntas e, em uma mesma categoria, é possível encontrar uma ou mais perguntas em função da necessidade de validar ou checar as respostas obtidas.

Categorias de análise e interpretação dos dados coletados

A partir das teorias de base que fundamentam a análise do presente estudo e da conceituação de diálogo social, utilizamos as seguintes categorias de análise e interpretação dos dados coletados: (a) simetria/assimetria; (b) transparência: processo e intencionalidades; (c) consenso, (d) pluralidade: participantes, temas, opiniões, (e) continuidade, (f) participativo, (g) estratégico.

PARTE 1

O contexto e as bases de uma comunicação dialógica no relacionamento das organizações com as comunidades vizinhas.

1. O contexto de diálogo

As organizações contemporâneas atuam em um novo ambiente. Existem cinco características que merecem especial atenção: (1) o reposicionamento do Estado para um papel mais gestor do que executor dos processos econômicos e sociais – o Estado mínimo; (2) a organização da sociedade civil para o atendimento das demandas socioambientais de um grupo ou território como forma de democracia participativa, corresponsável e a legitimação das vozes de “novos” atores sociais (principalmente os do terceiro setor); (3) o atual estado de concorrência global das empresas, com a convergência tecnológica, a fragilização dos limites do que é interno e externo às organizações e o papel do território como fator de diferenciação competitiva; (4) a ampliação do papel da mídia que passa a ser o palco de legitimação discursiva e política, com o surgimento de novos espaços midiáticos e a formação de redes de informação e comunicação, nos quais a circulação é vista como valor; (5) e por fim a organização do consumidor que começa a compreender que seus atos de consumo, quando conscientes, podem ser atuações cidadãs, políticas e que, ao interagir com as empresas, assume uma posição de coprodutor.

O entrelaçamento de tais vetores vem constituindo um ambiente de alta visibilidade, midiaticado e de produção imaterial no qual as estruturas e estratégias de comunicação e informação, baseadas em relacionamentos dialógicos, são fatores-chave para o sucesso dos objetivos do Estado, das empresas e dos grupos sociais. A conjuntura contemporânea, portanto, é

marcada pela intensificação de pressões sociais, que desembocam na valorização estratégica da articulação de variáveis culturais locais e implica negociações intersetoriais, nas quais os mecanismos de diálogo social são a chave estratégica das relações entre os setores sociais.

Empresas de diferentes áreas ocupam espaço na mídia, não apenas por suas ações comerciais, mas pelos impactos (sociais e ambientais) que causam nas regiões onde atuam. O discurso da mídia (dos próprios veículos) e na mídia (das empresas e dos atores sociais) consiste em uma disputa discursiva por poder e legitimidade e no embate entre as posições e interesses dessas vozes que se localizam o diálogo social e as visões ampliadas sobre o que são canais e mídias de comunicação.

Tais elementos exigem dos participantes da interação empresa-comunidade a capacidade de mapear, entender e articular um capital intangível que está disperso na rede social e produtiva. A comunicação é o ambiente e o instrumento de modelagem das relações estabelecidas nesse contexto e o diálogo social se apresenta como um recurso estratégico de negociação dos interesses e significados estabelecidos, portanto é um recurso a ser usado no desenvolvimento da reputação da organização, como parte das estratégias organizacionais. Diálogo, nessa perspectiva, é mais do que a troca de ideias e conceitos, é interação e construção de sentido entre duas ou mais partes. Exige comprometer-se com um processo de negociação de interesses e de legitimidade, assim como, em uma negociação distributiva, deve-se aceitar abrir mão de alguns interesses de curto prazo para construir relacionamentos duradouros. **Dialogar, de certa forma, é ajustar interesses, expectativas e significados.** É um processo de agir comunicativo.

Em sua aplicação prática, percebe-se que as metodologias de engajamento social indicam o uso de mecanismos de cartografia social, cultural e política do território onde será realizado o diálogo, todavia esse mapeamento tende a ser feito de forma mais sistematizada pelas empresas do que pelas comunidades. A possibilidade de inversão do agente dessa atividade pode permitir que os grupos sociais tenham maior poder relativo durante as interações e o embate discursivo.

O diálogo social, uma vertente da comunicação organizacional, coloca em relevo a necessidade de constituir espaços e processos dialógicos como uma ampliação do conceito de mídia. A comunicação, aqui, é relacionamento e está para além da informação e do

convencimento. Ela é o próprio ambiente de interação, os espaços dialógicos são ambientes com um equilíbrio dinâmico e fluido, logo, consensos e dissensos coexistem. Como é um espaço para encontro de mundos distintos e de construção de significados comuns, há um processo natural de desgaste no grupo, e por conseguinte, é importante que se dê o tempo necessário para que as mudanças individuais e na realidade (da comunidade, da empresa e dos indivíduos) ocorram. Mesmo na perspectiva econômica encontramos elementos que reforçam esse caminho. A teoria dos *enlightened stakeholders*, ao discutir como, a partir da governança corporativa, uma empresa deve agir para equilibrar os interesses dos diferentes públicos estratégicos e atingir seus objetivos, irá ponderar os mesmos pontos.

Essa dinâmica no plano de comunicação poderá levar a um trabalho em rede, em que os próprios participantes são catalisadores de sentido e vetores de disseminação da informação. A ideia de rede indica que existem múltiplos centros, ou melhor, nós de rede que se conectam de diversas formas e faz com que todos possam ser comunicadores e ouvintes: uma rede é móvel, plástica e está sempre sendo agrupada e reagrupada, está aberta a entrada e saída de pessoas e grupos. As etapas de informação, sensibilização, capacitação e comprometimento ocorrem de forma contínua. O conhecimento da rede está disperso nela própria e é atualizado constantemente. É um ambiente comunicacional complexo.

Para entender o contexto no qual as empresas são levadas a negociar interesses com as comunidades vizinhas e as organizações do terceiro setor, é necessário olhar para o cenário econômico, produtivo, social e comunicacional.

Além muros – a “fábrica mundo” e o capitalismo cognitivo

A organização, assim como a comunicação que lhe atende, vem passando de um sistema linear, unidirecional e fechado, para um sistema aberto, multidirecional, *multistakeholder*, com ciclos contínuos.

A produção não está mais restrita aos muros e ao chão da fábrica, dá-se em uma cadeia produtiva em rede que é dependente da estrutura, das relações e da cultura do território produtivo. É um arranjo produtivo em rede. As atividades de suporte e centrais de uma organização podem estar dispersas em diferentes partes de uma cidade, regiões de um país, continentes. Cada atividade pode ser feita por uma empresa diferente sendo todas elas

integradas pela empresa detentora da marca com a qual o produto chegará até o consumidor. A partir do descarte dos resíduos e subprodutos, começa uma nova cadeia produtiva que pode ou não ser sustentável, mas é uma etapa do ciclo de vida na qual o produto viverá. O valor do produto/serviço final não está apenas em suas características físicas e funcionais, está nos usos, nas pessoas dessa cadeia de valores e nos elementos simbólicos trocados durante esse processo “produção-consumo-descarte-produção”.

O que poderia aparecer como mero redesenho da economia industrial, através da terceirização, gestão da qualidade e implementação de técnicas de gestão de estoques (*just-in-time* e *lean production*), era na verdade um deslocamento da própria função produtiva para as atividades imateriais. (COCCO, SILVA e GALVÃO, 2003, p.7)

A cooperação é a palavra de ordem para a inovação e a sustentabilidade dos negócios e dos territórios. Mesmo o operário braçal, no parque fabril demanda informação, conhecimento e significação para sua atividade, logo ele não é um ativo apenas por sua força física, mas a capacidade de produção cognitiva é parte de seu capital. Desta forma, a clássica separação entre o proprietário dos meios produtivos e o trabalhador já não são tão visíveis quanto na primeira fase do capitalismo. Trabalhadores cognitivos: consultores, professores, prestadores de serviços, gestores e demais agentes que produzem/utilizam conhecimento como base de sua ação econômica passam por uma “mais-valia” distinta do trabalhador fabril tradicional. A própria mensuração de sua produtividade em homem/hora não é tão eficiente quanto avaliar o resultado e o valor gerados. O principal recurso que ele “vende” não lhe é efetivamente expropriado. O conhecimento, ao ser usado, cria novos conteúdos que não podem ser exauridos ou expatriados de seu usuário, contudo a sua força de trabalho não é usada apenas durante as oito horas de trabalho. Antes e depois pode estar em atividade pois ele articula e processa ideias em seus momentos privados que serão usadas para gerar as soluções das horas públicas de atuação produtiva.

É importante grifar aqui que, dentro dessa malha, encontra-se o consumo como uma das atividades, ele ocorre, nesse contexto, de maneira “produtiva-ativa”, ou seja, não é uma atitude passiva, não é a etapa final da cadeia produtiva. O consumo é um ato de significação, representação, posicionamento e atuação política de seus agentes. O consumidor dá novos significados e funções ao que consome e indica os caminhos a serem percorridos pelas organizações para continuarem sendo seus fornecedores de soluções e de prazer. Ele é um usuário e um produtor. A separação entre o mundo privado e o público tende a ser menos

rígida e visível. O tempo de trabalho, para alguns indivíduos, é o grande momento de socialização, de convívio com as pessoas que farão parte do maior período de suas vidas ativas, uma vez que em uma empresa, redes sociais são formadas, independentemente das funções, hierarquias ou relações de poder.

A forma de produzir sofre um deslocamento porque o modelo de pensamento passa por uma nova estruturação, e economicamente, é melhor pulverizar a cadeia produtiva, controlar a marca e globalizar o consumo. O significado e o valor das coisas estão em seu uso, sua circulação e na multiplicidade de acessos que se tem a elas. Há um saber coletivo na rede que, de maneira fluida, desenha as relações, os nós da rede, seus participantes, os significados e representações. Para uma empresa se posicionar de forma correta e alcançar seus objetivos corporativos, precisa posicionar-se nessa rede e não apenas em um sistema produtivo linear tradicional. A empresa depende da ação e dos resultados de outras empresas e indivíduos. A escolha de um fornecedor está atrelada às características técnicas do produto, à disponibilidade, aos custos diretos e indiretos envolvidos, ao impacto reputacional e à posição nas redes produtivas que a parceria acarretará. O potencial de inovação e a percepção de risco também podem ser usados na equação.

Portanto, se considerarmos que a empresa vai além de seus muros físicos e incluímos os parceiros e públicos de relacionamento estratégico, a forma final da organização será rizomática e em constante atualização. Tudo dependerá dos interesses em jogo no momento da análise.

No âmbito da ciência econômica, os discursos em torno do novo e da inovação têm convergido nas últimas décadas – para além das clivagens teóricas – em apreender a emergência de uma “economia do conhecimento”, na qual o saber manifesta-se enquanto força produtiva e fator de produção fundamental nas economias contemporâneas. O conhecimento traduzir-se-ia no novo, na inovação, sempre e quando houvesse condições adequadas para sua circulação e implementação na produção (COCCO, SILVA e GALVÃO, 2003, p.11).

A inovação pode vir do conhecimento que se tem sobre as formas culturais específicas de um dado grupo local no uso de um produto ou em como solucionar questões similares às que meu produto globalizado atende, ela pode estar em seu antagônico, nas manifestações de movimento sociais ou ambientais contrárias à minha prática produtiva, ou ainda, nas tradições – religiosa, folclórica, artística, produtiva, de hábitos de vida etc. – de quem, em alguns casos, não é sequer consumidor do produto ou especialista no tema, mas tem um olhar sobre o mundo distinto daquele dos agentes fabris. Mais do que a capacidade de fabricar, a de

produzir conhecimento é moeda de troca valorizada. As capacidades de mapear e dar suporte à inovação estão nas redes de redes e não apenas em laboratórios de pesquisa ou nas empresas.

O desenvolvimento de novos produtos não se dá apenas pelas possibilidades tecnológicas disponíveis, está atrelada aos interesses das redes de inovação, produção e consumo e aos paradigmas culturais vigentes. As capacidades de produção, bem como a disponibilidade de ativos financeiros e humanos nunca estiveram tão acessíveis por todo o globo, entretanto “novo” pode vir do resgate e da “ressignificação” de alguma prática. Na “era da sustentabilidade”, temos visto alguns resgates culturais como o uso das bolsas de pano e de palha para fazer as compras de mercado, ou ainda, o antigo carrinho de compras com o qual íamos à feira com nossos pais e avós. Eles caíram em desuso em função do descartável, das sacolas plásticas, das entregas em casa e retornaram, com as novidades tecnológicas das bolsas sintéticas recicláveis e foram dotadas da “marca da sustentabilidade” com nomes como “ecobags”, práticas limpas, de consumo responsável e tantas outras nomenclaturas que dão “novos” significados a antigas práticas. Há um deslocamento e uma flutuação dos grupos econômicos, das oportunidades, das matrizes de produção, dos mercados, em função do que irá render maiores resultados, do que tem apelo e demanda.

Assim, a análise do processo criativo que envolve a emergência do novo tem de levar em conta, obrigatoriamente, a interação entre os agentes econômicos, o aspecto cumulativo decorrente do adensamento das interações ao longo do tempo e a orientação prática, direcionada à solução de problemas específicos (*problem-solving*). Essas interações envolvem outros agentes econômicos, outras empresas, o setor financeiro, centros de pesquisa e diversas instâncias governamentais (COCCO, SILVA e GALVÃO, 2003, p.13).

As instâncias sociais da malha, das redes de redes estão conectadas com as produtivas de forma a legitimar práticas, dar visibilidade a demandas locais e globais e orientar parte das representações que uma organização terá em um território. Sua reputação, como um de seus principais ativos intangíveis, está na mesa de negociação. Como dito anteriormente, a escolha de um fornecedor, de um parceiro e, até mesmo, de um cliente pode ser complementada por características como o impacto socioambiental que terá na região, isto é, pela reputação que possua. Está sendo contabilizada a “externalidade positiva” que a estratégia empresarial possa ter. É um jogo de construção de valor que está no “além muros”.

Se o que é externo ao mercado e exterior à firma ultrapassa a firma e o mercado é porque a produção de riquezas está em outro lugar que não a firma, e o mercado não é representativo da troca de riquezas [...] O que significa que o que está em questão não é tanto a emergência de uma economia do conhecimento, mas uma mutação

mais profunda que afeta a maneira como o capital é dotado de valor (CORSANI, 2003, p. 15-16).

Ainda é possível criar valor a partir do trabalho morto? Ainda é possível encontrar grandes operações que funcionam dessa forma, contudo é um caminho com pouco tempo de vida. O valor não está nas coisas em si, mas nos conhecimentos ali contidos e nos novos saberes criados com seu uso. A informação sobre algo pode valer tanto ou mais que o objeto em si. A forma endógena, unidirecional e linear de criar, pensar, produzir e consumir perde espaço, apesar de ainda ser dominante. Estamos em um ambiente relacional, comunicativo. “O processo de difusão é, portanto, um processo criador, pois é em seu interior que se define o objeto técnico inovante (CORSANI, 2003, p.18)”. As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) intensificaram e ampliaram as possibilidades de fazer circular, cooperar, interagir, usar/consumir. O estatuto de uso das “coisas” não é de propriedade da fábrica, é da trama social, dos usuários e seu grupo de referência. A natureza do trabalho, o processo de inovação e a incorporação de conhecimentos tomam formas difusas, contínuas, nas quais o interno e o externo se conectam.

As NTIC implicam um trabalho que é criação de usos e criação através dos usos criados [...] as NTIC instrumentam a produção, a circulação e a acumulação de conhecimentos em uma escala potencialmente global e sem fronteiras, liberada de qualquer constrangimento temporal e espacial: a performance da ferramenta técnica depende da inteligência, da criatividade e da capacidade de invenção do trabalho vivo que se apresenta como trabalho imediatamente cooperativo (CORSANI, 2003, p. 22).

O sucesso e a eficiência de uma organização não podem mais ser medidos apenas por produtividade em homens/hora, volumes produzidos, capital financeiro produzido. Deve se estabelecer, também, pelo tempo subjetivo, representativo, simbólico, reputacional. Os agentes das inovações, da produção e do consumo, em muitos casos, são dimensões de um mesmo ente e ao lidar com o sujeito produtivo no capitalismo cognitivo, a organização deve levar em conta seus papéis, as formas de cooperação, interesses que ela tem em jogo e qual o impacto de sua atuação para o negócio.

Os movimentos sociais, conectados à rede informacional, articulam, em um ambiente midiático, difuso, em tempo real, agentes dispersos no território físico, mas que estão em relação (impactam e são impactados), por uma mesma organização, área da indústria ou entidade governamental, mesmo com diferentes posições, visões de mundo, perspectivas culturais e políticas, ganham força, legitimidade e voz, em função de sua articulação, capacidade de mobilização e ramificação da própria rede. Passam a constituir uma inteligência coletiva com potencial transformador, se isolados desaparecem, mas se

conectados, ganham visibilidade e força. A rede, como meta-máquina de pensar, criar, mobilizar é, potencialmente, transformadora da realidade simbólica e concreta. As interações nas redes sociais são, nessa visão, demandas produtivas.

A rede é a forma original – que não se poderia reduzir a uma forma híbrida entre a empresa e o mercado – que dá forma à potência criativa da cooperação social que, por sua vez, não pode ser submetida à disciplina da fábrica nem ficar fechada na empresa e submetida a seu controle hierárquico (CORSANI, 2003, p. 23).

A interação nas redes sociais é uma demanda produtiva e reputacional. O produto que será criado e terá sucesso comercial tem suas características criadas pela rede de usuários e, embora ela seja consolidada e cristalizada em uma solução no laboratório das empresas, nasce nas “ruas” e “infovias” como tendência, comportamento e significação. O consumo começa muito antes da existência do produto concreto, pois é um ato produtivo e criativo do cliente usuário. As novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) intensificam e possibilitam que o usuário seja o inovador dos produtos e serviços, mesmo os que não representam o objetivo econômico da empresa, os demais *stakeholders*, têm influência.

É uma quebra de paradigma da forma de gestão da organização, já que, ao substituir o controle pelo acompanhamento, por fazer parte de um sistema de cooperação, o poder se torna mais difuso, portanto não basta a consciência da organização e um discurso articulado que indique seu estado de alerta para o fenômeno, deve-se converter conhecimento em ação – processo, estruturas, políticas, relações. Um agir que comunique e uma comunicação que se reflita em atuação efetiva.

A partir de uma crítica mais dura ao capitalismo atual, podemos considerar que as bases e lógicas do sistema produtivo são similares às do início do capitalismo moderno (linear, extrativista e não sustentável), contudo temos que considerar que há uma lógica complementar que deve ser administrada pela organização para que a finalidade econômico-financeira seja atendida: a reputacional. Ela é mais fluida, multidirecional e permeável ao contexto externo. Dentro da lógica reputacional, o conhecimento é ao mesmo tempo um recurso produtivo e um produto a ser usado. O conhecimento aqui tratado é de múltiplas ordens e funções simultâneas, pois

[...] sua produção se faz em locais exteriores à fábrica: a afirmação “a fábrica difundiu-se no território” quer dizer tão-somente que é o espaço da vida, outrora separado do espaço de trabalho, que se tornou laboratório do pós-fordismo e que é a vida (social, intelectual, afetiva) que se tornou produtiva (CORSANI, 2003, p. 27).

Mesmo que não consideremos o computador ou a internet como fenômenos desse ambiente produtivo, as coisas em si tendem a não ter uma função única pré-estabelecida e dependem dos usos que um determinado grupo social e, até mesmo, indivíduo fazem dele. O que leva a empresa a uma busca constante do que ela e seus produtos representam fora de seus muros, no território. Compartilhar conhecimento faz com que o saber tenha valor e a sua raridade, a sua acumulação solitária não acumula capital. Algumas indústrias estão passando por um redesenho completo em função disso. A indústria do áudio-visual, por exemplo, acreditava que comercializar o substrato material da criação artística era o negócio. Eles vendiam as mídias: o vídeo-cassete, o CD, o DVD, o BD (blue Ray disk) e demais suportes ao conteúdo, contudo a circulação gratuita da música, do jogo, do filme levou à discussão do modelo comercial. Não houve um prejuízo significativo do artista, mas da indústria que negociava com a lógica da raridade, a do produto físico e não da informação e do conhecimento, por isso novos modelos são exigidos pelo mercado consumidor.

(...) os conhecimentos desmaterializados se enriquecem permanentemente com os aportes criativos, ao longo de todo o seu processo de difusão/socialização. E é justamente este processo que assegura uma dinâmica de crescimento de riquezas. [...] Ora, essa atividade criativa é o produto de uma socialização crescente da produção: a empresa tem que valorizar a riqueza produzida por redes que não lhe pertencem (CORSANI, 2003, p. 30).

Ao pensarmos em empresas de tecnologia ou de informação parece mais simples a aplicação das premissas do capitalismo cognitivo, visto que é uma prática mais corrente. Quando tratamos de empresas de produtos tradicionais, de mercadorias-objeto, é um pouco mais complexa a aplicação, mas será vista no compartilhamento de informação e transparência sobre o produto e o processo produtivo, no acesso a mecanismos de comunicação e interação, no desenvolvimento e na inovação “com” e não apenas “a partir” do usuário. O consumidor é um agente produtivo que pode estar geograficamente disperso no globo, no caso de empresas multinacionais e transnacionais, assim, as subjetividades, as mediações sociais, os significados tendem a ser locais e globais.

Os processos de reterritorialização acompanham intimamente os processos de deslocamento das combinações produtivas, dos arranjos de poder. A globalização, pela própria forma de coerção exterior de que se reveste (exterior ao espaço local, ao espaço nacional), engendrou uma mobilização local e global e respostas *glocais*, as únicas capazes de conciliar sob outras formas a sobrevivência dos agentes locais, com a pressão bastante severa das regras da nova economia-mundo (MOULIER-BOUTANG, 2003, p. 34).

As empresas são simultaneamente pressionadas por resultados globais e por demandas locais em um jogo de legitimação em busca da sustentabilidade do negócio. As demandas sociais e ambientais entrarão na lista de prioridades da organização na medida em que haja um conjunto de interesses em cena que devam ser negociados com os agentes locais para que a empresa possa operar. Quanto mais denso o capital social do território, maior será a necessidade de articular diferentes interesses para que os resultados para a empresa e para o território sejam produzidos, logo as questões políticas, sociais e econômicas tendem a caminhar simultaneamente nas discussões e interações entre os atores sociais de uma região: iniciativa privada, governo e sociedade civil organizada.

Não é apenas com o governo que a empresa deve tratar e negociar seus interesses. A produção de valor – reputacional e econômico-financeiro – dar-se-á na interação com as comunidades vizinhas, com os movimentos sociais, ONGs, mídia e demais agentes que tenham representatividade e poder de influência sobre os tomadores de decisão, os consumidores e os donos dos recursos. Moulier-Boutang (2003) argumenta que a separação clássica entre as dimensões produtivas, de organização do território e de políticas sociais é cada vez menos viável, há, segundo ele, um embricamento dessas dimensões como fator determinante de um desenvolvimento que equilibra os interesses econômicos com os sócio-ambientais tornando empresas, sociedade e territórios mais sustentáveis. Quanto maior a empresa e sua importância em uma região, bem como quanto mais intangível é seu produto, maiores são as necessidades de trabalhar em uma frequência na qual a empresa não se restrinja aos seus muros. O tempo de vida e o tempo de trabalho se misturam.

Na medida em que esses tempos se misturam a empresa, para operar, para executar sua atividade fim, acaba por ter que se envolver nas dimensões sociais e ambientais como estratégia do negócio para reduzir os riscos operacionais, atrair e fidelizar trabalhadores, posicionar-se e diferenciar-se no mercado, gerar inovação e reduzir custos. É algo que se impõe, ela precisa captar externalidades positivas para criar valor, para inovar. As fronteiras da empresa ficam porosas para que haja essa troca constante com o ambiente que a cerca. Passa a ser essencial a gestão de seus ativos imateriais, de suas relações com o território, com as redes produtivas e sociais. Pode e tenta aparecer como gestor de interesses e promotor do desenvolvimento e do bem-estar social. Essa função ocorrerá dentro dos limites do retorno sobre o investimento realizado, mas será feito. Existem diversos obstáculos nisso e

é uma estratégia que, em curto prazo, é antagônica com à maximização dos lucros e, no longo prazo, exige constância no relacionamento com as partes interessadas. Demanda ser uma empresa que tem o aprendizado e a interação como fatores-chave, que sabe lidar com a complexidade da sociedade e visualizar oportunidades fora de seus muros (físicos e conceituais).

A forma pertinente da empresa torna-se aquela que captura o máximo de externalidades positivas (e de maneira complementar minimiza os custos de transações, assim, como a produção de externalidades negativas, tanto no caso da *lean production* quanto no caso da empresa ecológica limpa). [...] A organização da firma pode começar a imitar redes, imateriais na maioria dos casos, e seus limites tornam-se fluidos (caso das quase-firmas ou quase-redes, da parceria a meio caminho entre a obrigação de integração da firma e a contingência da terceirização oportunista no mercado globalizado (MOULIER-BOUTANG, 2003, p. 47).

Os opositores do modelo de capitalismo atual acabam por ser absorvidos dentro do sistema. Ao questionarem as metodologias de produção, a financeirização do mercado, a lógica do consumo, a “prececibilidade” programada e a projetada, o uso intensivo das matérias primas não renováveis, os sistemas de trabalho, a relação entre os países ricos e os que estão em desvantagem econômica criam caminhos alternativos para a economia. O modelo de pensamento é a maior barreira à incorporação das metodologias e técnicas apresentadas. Novos produtos e processos são desenvolvidos como forma de diferenciação das empresas. Além dos materiais e técnicas, os fatores culturais, as dinâmicas sociais e o relacionamento com os públicos de interesse posicionam empresas, dinamizam a economia e atraem consumidores.

Tão importante, para uma empresa, quanto produtos novos, tecnologias avançadas ou recursos financeiros são o capital humano e a sua posição nas redes de relacionamentos: sociais, produtivas e políticas. A posição nas redes permite dinamizar os fluxos de informação, as oportunidades mercadológicas e reduzir os riscos da operação. A qualidade da relação com sindicalistas, ONGs, lideranças comunitárias, pesquisadores, a mídia, os empregados e os parceiros trabalha a dimensão imaterial da organização – sua reputação por premissa e base. Isso significa negociar interesses legitimados tanto pelo mercado quanto pela malha social.

Considerando que a inovação está nas redes e é cristalizada e formatada em produtos que adquirem seu valor não apenas por suas características, mas pela sua capacidade de significação, de representação simbólica, o próximo produto/serviço não está nos laboratórios, mas na malha social e nas redes tecnoprodutivas.

Com a produção flexível e a queda de sequência montante (produção)/jusante (consumo), no pós-fordismo, o ato do consumo torna-se uma parte decisiva da produção em tempos reais e em fluxos tensos. [...] a sociedade torna-se um momento produtivo indispensável da empresa global. [...] Surge na cooperação social uma forma de organização que não é o mercado, mas que se mostra capaz, de um lado, de generalizar a produção de externalidades (entre as quais as externalidades de rede ou de aprendizagem são apenas um caso, importante, mas particular) e, de outro, de produzir um valor mercantil considerável desde que esta interação em rede possa ser canalizada para o mercado (MOULIER-BOUTANG, 2003, p. 49).

As políticas de gestão de crise e de relacionamento com as comunidades vizinhas fazem parte dessa colaboração. A motivação e a função para a organização devem ser estratégicas. Isso significa mensurar os resultados e efeitos para as partes envolvidas. Em processos de negociação, acaba-se por abrir informações, ajustar processo, mudar perspectivas, estabelecer objetivos e metas a serem alcançados.

Há um aprendizado de todas as partes envolvidas, uma vez que a interação entre as partes terá tantas chances de sucesso quanto mais próximo da dinâmica e de necessidades sociais estiver a proposta da organização e quanto mais alinhada com a estratégia e atividade fim da empresa forem as demandas dos *stakeholders*. A densidade da interação dependerá do papel e dos impactos de cada parte nas demais, do tempo e da qualidade dos relacionamentos, do grau de maturidade na negociação de interesses e o nível de interdependência.

Em um ambiente de capitalismo cognitivo, a empresa precisa ser capaz de mobilizar vontades econômicas, políticas e sociais de um território. Tal coordenação é viabilizada por políticas e estratégias de comunicação que integrem as áreas de organização e seus públicos de interesse. É uma comunicação em rede, o que significa que não há controle absoluto e que não é unidirecional, já que as informações fluem de forma ágil e multidirecional. É um modelo de presença que exige contínuo acompanhamento da percepção do outro sobre suas ações e discursos.

Considerando que o conhecimento é o principal ativo da economia imaterial e que a reputação é outro grande ativo de posicionamento e inserção no mercado e nas redes, a empresa no mercado global do capitalismo cognitivo deverá ser capaz de lidar com uma lógica distinta das anteriores já que o valor produzido não está apenas na raridade da mercadoria, mas na capacidade de circulação em dar e reter conhecimento. Nessa lógica, o consumo também é uma forma de produção de conhecimentos novos e a circulação, como valor, leva à interação empresa-comunidade, a uma posição de ação estratégica e não

filantrópica, na qual invenção, inovação e produção de significados se dão na troca de interesses e na negociação entre os atores de um território. A comunicação estabelece um tipo de moeda móvel e fluida, que é territorializada e aculturada localmente, diferente da moeda financeira que é desterritorializada e tem uma cultura própria.

As NTIC trazem consigo alguns aspectos particulares que, além de marcarem suas características funcionais e de uso, traçam uma forma dos indivíduos e dos grupos se relacionarem com o conhecimento, com o outro e com ambiente em que estão.

O computador em rede não tem uma função em si, ele é uma caixa de potencialidades, sua função e significação dependerão da forma como o usuário lidará e produzirá conteúdos. O resultado, portanto, depende da interação “homem-máquina”, mesmo que consideremos que há uma pré-programação do sistema de um lado e um conjunto de habilidades e intenções do outro, o produto final dependerá da relação a ser estabelecida.

A relação homem-máquina é então uma relação de assistência particular, de assistência *cognitiva* e *relacional*. Com esta relação de assistência, a eficiência do processo produtivo não é mais determinista, mas depende da interação, específica e contextual, entre o homem em sua singularidade, e sua máquina, particular. [...] A interação demanda capacidade de adaptação das partes, de ajuste (JOLLIVET, 2003, p. 86).

A empresa é vista, em muitos momentos, como máquina de produzir. É tida como impessoal e programada para gerar lucro/interesses para seus controladores, contudo assim como na relação homem-máquina, a interação da empresa com a comunidade vizinha, com a sociedade civil organizada e com os demais *stakeholders* será a interação entre indivíduos que, naturalmente, transbordarão sua experiência cotidiana de trabalho. Há uma pré-programação das partes, um objetivo claro da empresa e um conjunto de demandas da comunidade, mas o resultado da interação dependerá da relação constituída ao longo do tempo de encontro entre as partes e de suas habilidades em aprender e flexibilizar a pré-programação.

Outro ponto aprendido com o trabalho em rede, principalmente na constituição de softwares livres e de conhecimentos em rede, é que, uma vez que a informação esteja disponibilizada, na internet, o destino dela não dependerá unicamente de seu produtor original. Diferentes pessoas usarão aquele conteúdo, como lhes for mais indicado, assim como, a reputação da organização dependerá da qualidade das relações coprodutivas que engendrar, dentro e fora das redes técnico-produtivas. O conceito de colaboração poderá ser útil ao lidar com as demandas socioambientais do território em que a empresa atua, por exemplo, os projetos de responsabilidade

social em que uma empresa irá atuar sobre as demandas sociais de uma região. A legitimidade, a eficiência e a longevidade do projeto dependerão do quanto os beneficiários foram parte da constituição, desenvolvimento e implantação do projeto.

A empresa, cada vez mais, depende de sua capacidade de mobilizar agentes produtivos e sociais de forma voluntária e comprometida. As relações estabelecidas “extramuros” da “fábrica” é prioritariamente não hierárquica é evidente que a forma em rede pode até estabelecer “nós” que tenham ramificações mais densas, de maior circulação e influência, mas não serão hierarquicamente determinantes sobre outras posições na mesma rede. A competência mobilizadora de indivíduos e saberes é central. “Assim, o trabalho nessas redes mobiliza de modo central capacidades de auto-organização, de comunicação e de cooperação (JOLLIVET, 2003, p. 98).” É uma capacidade de criar e manter vínculos sociais, de estabelecer redes e relações de cooperação. Um território com capacidade de articular as demandas dos diferentes agentes precisa de recursos financeiros e de uma malha social densa e madura, capaz de negociar interesses de forma legítima em um exercício contínuo de interação e comunicação equilibrando as questões econômicas e socioambientais.

É um processo no qual a comunicação é base para a produção e o estabelecimento de relações entre partes que podem ter perspectivas distintas, até mesmo opostas, mas que devem encontrar pontos de contato, pontes que viabilizem o desenvolvimento dos interesses coletivos e individuais simultaneamente. Sob esse aspecto, temos uma transformação na recepção e produção para algo contínuo, multidirecional e culturalmente determinado pelas variáveis gloais, pelas quais circular e produzir sentidos e riquezas são simultâneos. “[...] Assim, a análise tende a ir do meio (redes) para as mediações (lutas sociais para construir de uma forma de estar junto, de comunicar) (MALINI, 2003, p. 152-153)”, em cujo meio social a individualização do sujeito e a diferenciação da empresa devem ocorrer.

O capitalismo cognitivo, portanto, traça um ambiente no qual as decisões da organização que levarão à adoção do diálogo social como modelo de interação entre a empresa e as comunidades vizinhas torna-se mais complexo e *multistakeholder*.

2. A comunicação como ação sobre o(s) mundo(s)

A comunicação conecta indivíduos, constrói significados e estabelece formas de agir. É uma representação de um modelo de pensamento e de uma visão de mundo. Comunicar é agir. A experiência resultante da relação entre indivíduo e objeto comunicativo depende tanto do contexto cultural quanto do objeto em si e do que ele potencialmente tem a oferecer. Desta forma, a perspectiva crítica de Habermas sobre a interação entre agentes comunicativos, bem como a sua base analítica pode ser usada para interpretar o contexto econômico e social no qual as relações das empresas com seus grupos de interesse ocorrem. A base do diálogo social, como processo de construção de relacionamentos e de negociação de interesses, depende da compreensão dos mecanismos do agir comunicativo, da realidade que cerca a interação e das premissas culturais das partes envolvidas.

2.1. Com Habermas – o contexto de uso

A teoria do Agir Comunicativo de Habermas (1983a) foi delineada em um contexto político, econômico e social no qual era pertinente colocar as lutas de classe no centro do debate da teoria crítica, contudo o próprio autor considera que a forma de atuação política e a luta de classes mudaram de forma.

Com o recuo da luta de classes em pleno dia, a contradição mudou de forma: ela tem agora a aparência de uma despolitização das massas numa cidade que era, ela própria, cada vez mais politizada. À medida que a separação entre o Estado e a sociedade desaparece, e o poder social se torna político sem mediação, vê-se aumentar objetivamente o antigo desequilíbrio entre a igualdade inserida no direito e a desigualdade efetiva na repartição das oportunidades de agir politicamente (HABERMAS *apud* WIGGERSHAUS, 2002, p.584).

Posteriormente, com os Estudos Culturais, a questão da identidade cultural e a da recepção irão acrescentar novas perspectivas.

[...] o afã de referir e explicar a diferença cultural pela diferença de classe impedirá de se pensar a especificidade dos conflitos que a cultura articula e dos modos de luta que a partir daí se produzem; “o papel das identidades socioculturais como forças materiais no desenvolvimento da história”. E, portanto sua capacidade de converterem-se em matrizes constitutivas de sujeitos sociais e políticos, tanto no intercâmbio ou no enfrentamento entre formações sociais diferentes como no interior de uma formação social. Em última instância, trata-se da impossibilidade de remeter todos os conflitos a uma só contradição e de analisá-los a partir de uma só lógica: a lógica interna à luta de classes (MARTIN-BARBERO, 2001, p. 51).

Os conceitos desenvolvidos para estudar uma comunicação centrada no relacionamento e dela como forma de ação sobre o mundo dão a base teórica e crítica necessária para compreender os sistemas comunicativos de interação entre organizações e comunidades vizinhas. Há um encontro entre a lógica econômica e a social, na tentativa de estabelecer formas de convívio. A teoria do agir comunicativo aporta uma visão processual de longo prazo que põe no centro do discurso o entendimento dos valores culturais e dos interesses sociais dos agentes de fala. Em situações como a interação entre organizações e comunidade vizinhas, trabalhar com essa teoria permite descortinar as relações e as intenções existentes no território durante o processo. A realidade material e a perspectiva social são interligadas. A forma de reproduzir a vida material é dependente da lógica moral do grupo e vice-versa. Segundo Schöenberg (*apud* DURKHEIM, 2003, p. 15),

[...] não há dúvida de que os fenômenos econômicos determinam apenas a existência e a situação material das pessoas. Mas essa condição material, ou seja, o tamanho e a segurança da sua renda, a extensão da sua fortuna, a natureza da sua profissão, etc., tem grande influência sobre as pessoas por condicionar seu estado intelectual e moral. Exerce influência particularmente decisiva sobre a vida da família, a forma como são mantidos, criados e educados os filhos, sobre a qualidade dos prazeres superiores, a saúde física e mental, o comportamento e a busca de todos os objetivos morais da vida.

Na medida em que os papéis do Estado e das organizações do segundo setor (iniciativa privada com fins lucrativos) são negociados e assumem um novo alinhamento em um capitalismo global, as corporações passam a ter grande influência sobre as regiões onde atuam. Basta compararmos a receita bruta de uma das empresas de maior faturamento mundial, o WalMart,

aproximadamente US\$ 408,21 Bi¹⁰, com o PIB brasileiro, de US\$ 1,288 trilhão¹¹. Apesar dos movimentos de resistência que possam ser oferecidos pelos grupos sociais, a estrutura de produção-consumo capitalista está inserida, de diferentes formas, por toda malha social. Uma das características que tornou o capitalismo um modelo econômico que se perpetua é a capacidade de absorver suas contradições e oponentes, “ressignificando” práticas e processos.

O capitalismo é uma forma histórica que se caracteriza por organizar toda a vida social em torno do mercado. Em contraste com todas as formas históricas anteriores, o mercado capitalista não é simplesmente um elemento social entre muitos outros, mas é o centro para o qual convergem todas as atividades de produção e de reprodução da sociedade (NOBRE, 2008, p. 25).

O capitalismo põe em jogo a utilidade como um conceito estruturante. Ao analisar a lógica de gestão empresarial baseada em reduzir custos e ampliar os resultados, entendemos que, mesmo quando tratamos das demandas socioambientais de uma região ou de um pequeno grupo social, há instâncias de análise oriundas do ambiente econômico que serão usadas quando se desenvolverem propostas de ação. A premissa do gestor da empresa será a de “[...] dirigir os recursos e os esforços da empresa no sentido de oportunidades para resultados economicamente significativos (DRUCKER, 1998, p. 62)”. Os custos de implantação e manutenção de um projeto social corporativo serão comparados com o retorno social e econômico do investimento e assim será traçada a estratégia competitiva da organização. “Uma estratégia é uma configuração de atividades internamente coerente que distingue uma empresa de suas rivais (PORTER, 1989, p. XV)”. As consequências diretas e indiretas, positivas e negativas, e o número de pessoas atingidas ou da área de preservação ambiental serão transformados em indicadores de desempenho quantitativos que irão balizar a atitude a ser tomada pela empresa ou a política pública a ser adotada. O resultado será confrontado com os custos e efeitos de não se realizar a proposta, no entanto,

O progresso industrial e o moral não são necessariamente coincidentes. Em consequência, como se espera que a moral aprimore o mundo, ela deve exercer uma influência reguladora sobre a economia política. [...] “Economia social (*die Volkswirtschaft*) não consiste apenas na produção empresarial. Importante acima de tudo não é saber como produzir tanto quanto seja possível, mas saber como vivem as pessoas, saber até que ponto a atividade econômica realiza os fins morais da vida, as exigências de justiça, humanidade e moralidade, que se impõem a toda a sociedade humana” (DURKHEIM, 2003, p. 16).

¹⁰ Os dados foram retirados da lista das maiores empresas do mundo, desenvolvida pela Forbes. Maiores informações no anexo 1.

¹¹ Dados oficiais do banco central, convertidos em dólar em 16 de agosto de 2010.

Existe aí um ponto de conflito entre o viés social e o econômico. Em muitas situações, os efeitos práticos tangíveis e a justificativa socioambiental de uma demanda como a preservação de um patrimônio cultural intangível, o incentivo à revitalização de um rio ou ainda a promoção do empreendedorismo juvenil são difíceis de serem modelados de forma econômica, ou ainda, podem só atingir seus objetivos no longo prazo. Isso é rebatido para a relação entre empresas e comunidades vizinhas, e as vantagens complementares advindas de fazer o que é o correto podem assumir diferentes formas: acesso a financiamentos com baixos custos, diferenciação competitiva frente à concorrência direta, valorização das ações na bolsa de valores, inovação em produtos, reforço positivo da reputação e atração de colaboradores, tudo isto se insere na dimensão estratégica, ou seja, no “[...] conjunto específico de atividades alinhadas com o objetivo de proporcionar um determinado *mix* de valor (PORTER, 1989, p. XVII)”. Mesmo políticos irão considerar os votos que ganharão ou perderão nas próximas eleições ou como isso pode lhes posicionar diante de um determinado grupo de interesse. Há um componente ético a ser questionado.

Diferente de todas as formas históricas anteriores, no capitalismo todo e qualquer artefato é um produto para-ser-trocado. É a lógica da troca que determina o comportamento dos agentes no mercado, e não quaisquer outras motivações como valores, crenças religiosas ou determinações culturais (PORTER, 1989, p. 25).

Os valores, as crenças e as motivações culturais serão postos na mesa de negociação caso tenham visibilidade midiática ou venham ao encontro dos interesses do agente que tiver mais poder em determinado momento da relação. O que se depreende da observação de Nobre (2008) é o começo do desenho de uma matriz de avaliação do interesse e do impacto de uma organização com fins lucrativos em interagir, dialogar e negociar com um de seus *stakeholders*. A utilidade, o resultado, o impacto, o retorno e os custos envolvidos serão pontos considerados pela empresa ao ser confrontada com a perspectiva e os questionamentos dos demais agentes sociais.

Um primeiro entrave para os movimentos sociais, as lideranças comunitárias e o cidadão comum está em modelar sua causa dentro das características de uma mercadoria a ser trocada. A questão é saber como mensurar o poder de barganha de uma liderança social ou comunitária nas negociações de interesses com empresas e instâncias governamentais, porque a estrutura do discurso é um ponto chave. Acreditamos que o apelo ético pode ser confrontado com a dimensão legal ou o retorno sobre o investimento. As motivações dos atores sociais da negociação (empresas, sociedade civil e governo), as estruturas e as consequências podem fazer

parte da argumentação a ser feita em uma interação entre empresas e comunidades que tenha a intenção de articular soluções compartilhadas para as demandas socioambientais de um território. Um fator complicador é que o processo de conhecimento da realidade social é um tipo de ação social e faz parte de um momento histórico e de uma estrutura social específicas, portanto as condições que permitem que a interação empresa-comunidade ocorra em um ambiente de diálogo, buscando o consenso entre as perspectivas da empresa e a da comunidade, dependem do recorte tempo-espaço histórico escolhido como contexto de análise.

O momento histórico que estamos analisando, dos anos 1990 até a presente data, tem um tipo de organização específico, a(s) mídia(s), que se posicionam como o palco de debate e fiscalização dos demais agentes— governo, sociedade civil organizada e iniciativa privada — e das causas sociais, acrescentando a dimensão espetacular às relações econômicas, políticas, produtivas e sociais. Ela seleciona e dá voz a quem for capaz de se articular com os demais agentes e embalar sua questão para o consumo midiático: instância de poder e de existência transitória, por ela promovida.

[...] suponho que em toda a sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade (FOUCAULT, 2001, p. 8)

Saber articular a *Public Agenda* (FERREIRA, 2001) (agenda pública ou da sociedade civil) nas mídias (tradicionais ou alternativas; *offline* ou *online*) tem permitido à sociedade civil, posicionar-se como opinião pública e, portanto, ganhar força nos debates públicos ou coletivos de seu interesse - opinião pública fica aqui entendida como descrição de Wilson Gomes (1998), como o conjunto de posições articuladas a partir de argumentos apresentados em um debate público delimitando vontades, convicções e modos de ver de um grupo social.

Mobilizar recursos com os profissionais de mídia, para intensificar a frequência, ampliar o efeito e delimitar os pontos a serem destacados sobre um tema, de forma que sejam apresentados ao público formador de opinião, permitirá que o viés de um determinado grupo de interesse seja evidenciado e absorvido como um fato, até mesmo incontestável. A opinião pública será afetada tanto pelo que for dito diretamente por uma empresa ou grupo de interesse, como por toda a rede de relacionamentos que for mobilizada para tratar de diferentes aspectos escolhidos que complementem os argumentos centrais usados pelo principal interessado. Enquanto for consumida pela audiência do veículo, independente de o tema ter se encerrado ou

a questão ter sido resolvida, fará parte do repertório de conteúdos apresentados pela mídia. “[...] os temas midiáticos se tornam conversa no diaadia. Nem tudo é mostrado na mídia, a *espiral do silêncio* apreende a massificação pelo enclausuramento dos indivíduos no silêncio, quando estes têm opiniões diferentes das veiculadas pelos *mass media* (FERREIRA, 2001, p. 111)”.

Segundo Ferreira (2001), haverá a tentativa de minimizar os espaços destinados a pontos de vistas discordantes. O pensamento divergente acarreta um custo social para o indivíduo. Nem sempre o que é desejado pelo sujeito é desejável pelo grupo. Ele será coagido a concordar com o que é desejável pelo grupo, para que possa fazer parte e ser aceito. O tema que não consegue ser agendado não poderá contar com o processo de legitimação midiático. Ele tenderá à marginalidade, bem como os que lhe professam, haverá resistência a ser enfrentada pelos que desejarem mudar a tradição e constituir novas práticas.

Apesar da teoria da *agenda setting* ter sido originalmente trabalhada para analisar a dimensão política, as empresas e movimentos sociais também utilizam os mesmos princípios para se posicionarem na cena pública, pois nesse processo de selecionar o que tem ou não interesse, o que é notícia, a mídia indica sobre o quê ou sobre quem o público deve pensar e aí está uma das chaves: determinar sobre o que será pensado e não apenas em como o público irá pensar. Isso acaba por ajudar a circunscrever a realidade dos grupos atingidos por aquele veículo e a estipular relações de poder em um território. Essa janela, em seu efeito cumulativo ao longo do tempo, influencia a visão de mundo e os valores dos indivíduos. De igual forma, o que tem ou não relevância nas estratégias das organizações e na força dos diferentes agentes sociais dependerá do agendamento.

“O que é dito nos *mass media* será objeto de conversa entre as pessoas. Entretanto, o efeito de agendamento é também visto um pouco mais além. Haverá igualmente uma imposição no nível da hierarquia efetuada pelos *mass media*, quer dizer, os temas em relevo na agenda midiática estarão também em relevo na agenda pública, e os temas sem grande relevância nos *mass media* terão a mesma correspondência junto ao público (FERREIRA, 2001, p. 112)”.

A relevância de um tema depende do que circula nos diferentes meios de comunicação. A novela, o telejornal, a revista, os sites, as redes sociais, os filmes e até mesmo as músicas estão diariamente influenciando o público e indicando-lhe o que pensar sobre coisas, pessoas ou valores sociais, indistintamente, há uma coisificação das temáticas sociais para que façam parte do sistema capitalista de produção-consumo.

A pulverização e a segmentação dos meios de comunicação a partir da insurgência das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC), como a internet, permitiram que novos agentes sociais participassem do sistema de agendamento.

[...] é necessário que os pesquisadores da comunicação [...] procurem desenvolver uma metodologia que permita analisar a comunicação como um conjunto de fluxos multidirecionais que podem ser agenciados de diferentes maneiras e segundo modelos variados de comunicação (um-um, um-todos e todos-todos), bastante presentes no ambiente comunicacional, cada vez mais interativo e em rede em que vivemos (PEREIRA; HERSCHMANN, 2005, p. 7).

Altera-se o sistema, mas o cerne do processo permanece, talvez até de forma mais intensa. Ficam um pouco menos nítidas as redes de poder e interesse por trás do que é posto na ordem do dia, mas o cidadão ganha espaço para, individualmente ou coletivamente, resistir à massificação cultural e às práticas econômicas dominantes. A nosso ver, as relações pessoais na malha social ainda existem, mas são nutridas pelo que é disseminado pelos *mass media*, mesmo que não seja o único vetor.

O crescimento da sociedade civil organizada, na forma de organizações não governamentais (ONGs) e dos movimentos sociais introduz um espaço de resistência e de autonomia nas disputas contemporâneas – políticas, sociais e econômicas – locais e globais. As disputas ainda são travadas no espaço público, a partir de estruturas argumentativas.

2.1.1. O espaço público como ambiente de lutas argumentativas

A emancipação dos agentes sociais exige que eles sejam capazes de compreender a realidade e estruturar um discurso que legitime socialmente sua posição, para que possam lutar por suas demandas e direitos. Há necessidade de utilizar e subverter o uso da racionalidade instrumental aplicada aos elementos econômicos em prol das questões sociais. O próprio conceito de emancipação precisa ser revisto, à luz da teórica crítica em Habermas, já que não será pela ruptura total com o sistema que isso se dará.

[...] uma das consequências mais imediatas dessa reformulação dos parâmetros críticos por Habermas é a de que “emancipação” deixa de ser sinônimo de “revolução”, de abolição das relações sociais capitalistas pela ação consciente do proletariado como classe. O que terá como contrapartida, por exemplo, uma valorização dos potenciais emancipatórios presentes nos mecanismos de participação próprios do Estado democrático de direito (NOBRE, 2008, p. 58).

Há que se ajustar o sistema pois é nesse ponto que se insere o agir comunicativo. A teoria de Habermas (1983a) está baseada em um ambiente no qual as lutas e negociações

consideradas legítimas devem ser racionais e estabelecidas no espaço público mediante argumentos e contra-argumentos dos agentes sociais. Para Wiggershaus (2002, p.585), a perspectiva de Habermas sobre a participação política,

[...] coincidia assim com a participação no estabelecimento de relações em que todos contribuiriam efetivamente na vida política e a regulação geral da reprodução da vida social excluiria a desigualdade econômica como fonte da desigualdade das chances de participação política.

Sua posição, questionada por seus críticos, implica entender que a situação ideal para a esfera pública é a do debate, do livre acesso e da racionalidade como instrumentos de gestão democrática dos interesses privados no espaço público. Entendemos que não é uma proposição ingênua, mas sim idealizada. O próprio Habermas (1984), ao falar do agir comunicativo como instrumento de ação sobre o mundo na esfera pública, admite que haja uma distância entre a situação ótima, ideal e a realidade cotidiana. Ele indica que é justamente no embate entre a aproximação e o afastamento cotidianos entre a teoria e a prática que ocorrem as transformações no âmbito da vida social. A posição de Habermas é crítica e até mesmo ácida quanto à espetacularização da política e da vida pública. Ele considera que a encenação midiática da esfera pública não é mais capaz de garantir um espaço discursivo livre e acessível aos diversos sujeitos sociais de forma a garantir que a democracia participativa e argumentativa se estabeleça. Para Gomes (1998, p. 155),

A esfera pública é o âmbito da vida social em que interesses, vontades e pretensões que comportam consequências concernentes a uma coletividade apresentam-se discursivamente e argumentativamente de forma aberta e racional. A sua primeira característica é a palavra e a comunicação: interesses, vontades e pretensões dos cidadãos podem ser levados em consideração apenas quando ganham expressão em proposições ou discursos.

Na perspectiva de Gomes (1998), é na esfera pública que se realiza o debate permanente dos interesses privados de pessoas e organizações, reunidas num público, atuando sobre a vida social. É um processo de consenso e dissenso, de argumento e contra-argumento regido por uma racionalidade estimulada por uma burguesia em ascensão desde a revolução industrial. O poder econômico e político da burguesia foram suportados pela técnica e pela racionalidade instrumental.

Participar da esfera pública, nesse sentido, significa comprometer-se a obedecer à lei da racionalidade e da discursividade e apenas a esta. [...] Isto quer dizer que toda autoridade e toda dominação estão em princípio desautorizadas, isto é, deslegitimizadas, se não se submetem à esfera da argumentação das pessoas privadas reunidas num público, quer dizer, se não se submetem à esfera pública, se não supera a prova do melhor argumento (Gomes, 1998, p. 155).

As audiências públicas poderiam ser consideradas um exemplo da premissa da argumentação pública como eixo de legitimação do interesse de um ente privado no espaço público. Para a construção de empreendimentos de grande porte que tenham impacto ambiental potencial, é necessário realizar um processo de licenciamento ambiental, como descrito abaixo:

O licenciamento ambiental é uma obrigação legal prévia à instalação de qualquer empreendimento ou atividade potencialmente poluidora ou degradadora do meio ambiente e possui como uma de suas mais expressivas características a participação social na tomada de decisão, por meio da realização de Audiências Públicas como parte do processo. [...] A audiência pública é uma das etapas da avaliação do impacto ambiental e o principal canal de participação da comunidade nas decisões em nível local. Esse procedimento consiste em apresentar aos interessados o conteúdo do estudo e do relatório ambiental, esclarecendo dúvidas e recolhendo as críticas e sugestões sobre o empreendimento e as áreas a serem atingidas. As audiências públicas poderão ser realizadas por determinação do IBAMA, sempre que julgar necessário, ou por solicitação de entidade civil, do Ministério Público ou de 50 ou mais cidadãos. O edital de realização da audiência é publicado no Diário Oficial da União e em jornal regional ou local de grande circulação, rádios e faixas, com indicação de data, hora e local do evento. O local escolhido para realização da audiência deve ser de fácil acesso aos interessados. Por isso, devido à localização geográfica das comunidades e grupos interessados, poderá haver mais de um evento sobre o mesmo projeto (IBAMA, 2010).

A normativa indica que uma empresa, para conseguir o licenciamento de um empreendimento de grande porte, deve justificar publicamente o seu projeto. Caso alguma parte interessada e legitimamente representada venha a contestar o ponto apresentado e o Ministério Público considere pertinente, a organização é obrigada, na forma da lei, a apresentar novos argumentos.

[...] o raciocínio público comporta tanto a prática “pedagógica” do esclarecimento e entendimento mútuos, quanto à prática, um tanto “agonística”, da crítica, da luta dos argumentos, da aprovação ou rejeição de teses (GOMES, 1998, p.157).

A técnica, dimensão cultural de domínio da burguesia, é posta como parâmetro de ação universal, é um discurso coletivo que busca, em nossa perspectiva, circunscrever as formas de ação dos demais agentes sociais. Quando um movimento social constitui um argumento com linguagem e conteúdo técnico para contrapor a atuação de uma organização privada, está revestindo de racionalidade uma demanda social como a do acesso aos direitos sociais básicos: saúde, segurança, moradia, educação etc. Sendo assim, cabe garantir o acesso à esfera pública de argumentação a todos os que forem capazes de articular um argumento racional. Está em jogo, mais do que o argumento em si, mas o acesso ao poder e à legitimação da posição de um sujeito. Acreditamos que, sob esse prisma, poderíamos dizer que as organizações privadas com fins

lucrativos instrumentalizaram-se para constituir um ambiente em que a sua perspectiva e a forma de agir sobre o mundo sejam colocadas como paradigma fundamental.

Nem subordinada ao Estado, nem dissolvida na sociedade civil, a esfera pública reconstituiu-se simultaneamente na tensão entre ambos. Tendo em vista a reflexão hermenêutica que se valeu igualmente das contribuições de Habermas e Bakhtin, a esfera pública é “um campo de tradições em concorrência”, “um espaço de heteroglossia”, em que “certos significados e tradições são fortalecidos” (o papel do Estado) “mas, neste processo, novas forças podem colocar diferentes significados ou ênfases aos mesmos conceitos” (o papel da sociedade civil), evitando-se deste modo os riscos de centralização e autoritarismo (CANCLINI, 1999, p. 277).

O crescimento das organizações da sociedade civil como as organizações não governamentais (ONGs), as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e fundações poderiam inserir as demandas das comunidades na cena pública recoberta da linguagem racional e o”bjetivante de seus interlocutores – Estado e iniciativa privada. Gomes (1998, p.164) argumenta que Habermas, ao olhar para o papel das mídias massivas e para as mudanças sociais, acredita que,

As posições de pretensões ainda têm que ser mediadas discursivamente, mas não mais no interior da esfera pública e sim para a e diante da esfera pública. A discursividade não é mais um critério para garantir que uma posição se exponha ao crivo da racionalidade argumentativa, à comunicação pública; a discursividade agora serve para que uma posição consiga a boa vontade do público. Tratava-se de discussão, trata-se de sedução, tratava-se de crítica [sic], agora de manipulação.

Em nossa perspectiva, cabe aos movimentos sociais e às lideranças comunitárias subverter a dinâmica dominante apropriando-se das estratégias discursivas dos outros agentes sociais – Estado, mídia e iniciativa privada – para posicionar-se diante da sociedade. “O que quer dizer que se espera e considera menos a intervenção de um público de pessoas privadas que interagem individualmente e mais um público de organizações ou pessoas privadas organizadas (Gomes, 1998, p. 169)”. Não existem lacunas de poder, ele deve ser conquistado do outro, mesmo que signifique a encenação de uma pseudo-argumentação racional. É nesse ponto que temos uma divergência de posição, com Habermas (1984) sem, contudo, sermos tão pessimistas com relação a sua visão quanto aos críticos tradicionais que tiram a potência dos conceitos do Agir Comunicativo (1989) e da Esfera Pública (1984) como instrumentos de base para a constituição de sistemas de análise para fenômenos comunicativos da contemporaneidade.

O crescimento do tamanho das corporações e a institucionalização dos movimentos sociais em organizações legalmente constituídas tende a levar o debate, mesmo que parcialmente, da esfera pública e entrar na esfera privada por meio do embate entre empresas e

comunidades vizinhas sobre a participação de ambos no atendimento das demandas socioambientais. Há uma disputa de legitimidade e de poder, assim como um compartilhamento de valores necessário para a existência de ambos.

2.1.2. Estratégias de poder

Para estudar a relação entre poder e discurso, é necessário entender o que é poder, visto que existem diversas definições para ele. Podemos considerá-lo a capacidade de agir sobre a realidade e tornar o possível algo efetivo, Martins (2007) pondera que a ideia de poder depende do sistema da sociedade. Ao exigirmos que empresas sejam socialmente responsáveis, estamos tratando de valores sociais que começam a dar o tom público da produção. É um processo discursivo mediado no ambiente privado (família, vizinhança, grupos de associação).

(...) o discurso – como a psicanálise nos mostrou – não é simplesmente aquilo que manifesta (ou oculta) o desejo; é, também, aquilo que é o objeto do desejo; e visto que aquilo que é o objeto do desejo; (...) o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar (FOUCAULT, 2001, p. 10).

A aceitação ou a recusa do ponto de vista e da questão apontada por cada membro de um encontro discursivo afeta o resultado objetivo e subjetivo da interação, o que está em jogo vai além do que explicitamente é negociado, compromete a relação e as posições relativas de poder dos indivíduos e dos grupos. “Poder é sempre a combinação da faculdade individual de agir com a estruturação institucional da sociedade (MARTINS, 2007, p. 28)”, pode desencadear uma corrente de pequenos acontecimentos e transformações objetivas ou simbólicas que redesenharão o contexto de interação. Existem assimetrias que interferem na capacidade de julgamento das intenções e consequências de ato de fala. O sucesso de uma ação comunicativa depende de um processo interpretativo no qual os participantes deveriam adotar definições comuns sobre a situação debatida. É uma interação intersubjetiva e intercultural que pode conduzir a um compartilhamento de poder e à equidade de posição. Se há entendimento, há um equilíbrio, mesmo que dinâmico e transitório.

Os participantes da comunicação que estão buscando chegar a um entendimento mútuo sobre algo não se referem apenas ao mundo objetivo, como sugerido pelo modelo pré-comunicativo dominante no empirismo. Eles de forma alguma se referem somente a coisas que acontecem ou poderiam acontecer ou poderiam ser realizadas no mundo objetivo, mas também a coisas do mundo social e subjetivo. Falantes e ouvintes operam com um sistema de mundos igualmente primordiais. (HABERMAS, 1983, p. 84, tradução nossa).

Os acordos se dão sobre os objetos e os fatos, assim como sobre suas significações, interpretações e expressividades. Podemos separar as instâncias teóricas, mas, no cotidiano, o entendimento promovido pela linguagem é uma forma de ação sobre o mundo e as pessoas, é um sistema integrado, que atenta para as diferenças entre descrever, normatizar ou expressar algo, portanto agir, nessa perspectiva, não se restringe a movimentar ou mudar objetos, mas mudar o estado das coisas e a significação intrínseca e socialmente mediada.

Para Foucault (2001), existem três interdições representativas de instâncias de poder que se articulam em um discurso: (1) quem fala (agente discursivo), (2) sobre o quê (objeto do proferimento) e (3) em que circunstâncias (o contexto). A organização de tais elementos é uma forma de estruturar as redes de relacionamento e de poder em um território.

Em uma sociedade como a nossa, conhecemos, é certo, procedimentos de exclusão. O mais evidente, o mais familiar, também, é a interdição. Sabe-se bem que não se tem o direito de dizer tudo, que não se pode falar de tudo em qualquer circunstância, que qualquer um, enfim, não pode falar de qualquer coisa. Tabu do objeto, ritual da circunstância, direito privilegiado ou exclusivo do sujeito que fala: temos aí o jogo de três tipos de interdições que se cruzam, se reforçam ou se compensam, formando uma grade complexa que não cessa de modificar (FOUCAULT, 2001, p.9).

Os temas sobre os quais se debate são meios ou substratos nos quais se promove a interação entre aqueles que buscam o entendimento e o comprometimento (mesmo que transitório). É ação mediada pela linguagem. A perspectiva de Habermas de que a ação comunicativa deveria buscar a universalidade de condições para o livre debate é confrontada na cotidianidade com as estruturas de poder existentes, os que o tem, se observarmos a partir da ponderação de Foucault (2001), tentarão articular mecanismos para que haja filtros sobre os temas, as pessoas e as circunstâncias de maneira a que o *status quo* se mantenha enquanto for de seu interesse. Na relação entre empresas e comunidades vizinhas, um dos passos a ser analisado é, justamente, como o sistema de interação é estabelecido e que regras são postas como parte do processo de negociação dos interesses considerados como válidos para o debate. Qualquer brecha conquistada pelas lideranças comunitárias é um ponto de ruptura do poder existente que pode ser usada para novas etapas do relacionamento que está sendo instaurado.

2.2. O(s) mundo(s) de ação

O mundo social de interação constitui um contexto normativo no qual as interações fazem parte de um conjunto de relações interpessoais legitimadas socialmente. Aqueles que fazem parte do grupo de pessoas que aceitam as normas como válidas fazem parte de um mesmo mundo. Entender como válidas não pode ser confundido com concordância cega, desprovida de senso crítico. O consenso é um estado transitório de validade, adequação e pertinência das proposições estabelecidas em uma ação comunicativa. Uma pessoa que transite por diferentes mundos e assuma papéis diversos deverá ser capaz de negociar internamente com os valores e as normas de cada grupo para entender como transitar em cada um dos mundos. “Estes mundos de vida compartilhados intersubjetivamente formam o pano de fundo do agir comunicativo (HABERMAS, 1983a, p. 82, tradução nossa)”.

Habermas (1983a) aponta para a necessidade de entender a dinâmica e a conexão de três dimensões da realidade de um indivíduo ao interagir com interlocutores de outros grupos sociais – o mundo objetivo, o subjetivo e o social. Existem ações nesse contexto de contato que são de natureza do mundo objetivo, outras que são aspectos de linguagem e de comunicação e há, ainda, as atreladas à experiência de vida.

O mundo de vida traça a malha de interpretação que será adotada tanto pelo sujeito individualmente como pela rede social, isto é, pelo grupo diante de objetos sociais de debate e ação, são estoques culturais de referências para as decisões a serem tomadas. Os elementos do mundo de vida são representações simbólicas do que é produzido ao falar e agir. Eles são representados em expressões no discurso e sedimentados em produções humanas – textos, tradições, teorias, objetos da cultura material, valores, assim como as instituições, os sistemas e estruturas, de forma indireta, constituem uma ambiência delimitadora do mundo. Algo que não esteja nesses estoques, mesmo que de forma indicial, não será reconhecido, compreendido e aceito. Introduzir um novo elemento à base de referências exige um sistema complexo de influências endógenas e exógenas ao grupo. Elas, mesmo que tradicionais ou transitórias, têm demarcação espaço-temporal. As tradições culturais compartilhadas pela comunidade são constitutivas do mundo de vida, elas são interpretações pré-existentes ao indivíduo e ao fato concreto que está em evidência na interação comunicativa em que está imerso, contudo não é pré-existente à comunidade. Há uma dupla constituição. O mundo de vida de um grupo social é um

sistema complexo de interações que visa garantir a continuidade do grupo. Estabelecer o que se entende por sociedade é um ponto de partida para a ação comunicativa, dimensiona o ambiente cultural e simbólico de atuação dos agentes de fala.

Para ficar claro, a confusão entre natureza e cultura de forma alguma significa somente uma mistura conceitual dos mundos objetivo e social, mas também uma – do nosso ponto de vista – diferenciação deficitária entre linguagem e mundo, que se dá entre o discurso como o meio de comunicação e sobre o qual o entendimento pode ser alcançado na comunicação linguística (HABERMAS, 1983a, 49, tradução nossa).

Os três mundos têm diversos pontos de contato, eles não são estanques. Há uma rede de conexões e interseções entre eles. A linguagem e as coisas são conectadas, mas distintas. A mudança em uma altera a outra, mesmo que apenas em sua superfície. O mundo social e o mundo objetivo são atualizados nos atos de fala de uma ação comunicativa.

[...] podemos considerar que a cada sistema de significantes (léxicos) corresponde, no plano dos significados, um corpo de práticas e técnicas; esses corpos de significados implicam, por parte dos consumidores de sistemas (isto é, “leitores”), diferentes saberes (segundo as diferenças de “cultura”), o que explica que uma mesma lexia (ou grande unidade de leitura), possa ser diferentemente decifrada segundo os indivíduos, sem deixar de pertencer a certa “língua”; vários léxicos – e, portanto, vários corpos de significados – podem coexistir num mesmo indivíduo, determinado, em cada um, leituras mais ou menos “profundas (BARTHES, 1999, p. 49)”.

Da mesma forma que signo, significado e significante estão interligados, a validade de uma demanda social é estabelecida a partir do conceito de mundo adotado e do que os elementos do mundo objetivo representam no grupo social. O problema objetivo (falta de emprego, poluição) e o significado social são questões interdependentes. O problema, portanto, parece estar em lidar com interlocutores que adotem conceitos de mundo distintos, logo, ao buscarmos entendimento sobre algo, teremos que delinear conceitos que estejam em um espaço de intersubjetividade, ou seja, o compartilhamento e a aceitação de valores e conceitos devem acontecer para que haja uma validação em consenso. Esse entendimento, a nosso ver, é transitório e parcial, sendo assim, exigiria renegociações dos acordos, ao longo do tempo.

Habermas (1992) explica que a subjetividade de um agente de fala depende de suas características psicológicas específicas e da interação delas com o ambiente natural e social, são interdependentes. Considerando a dimensão temporal, é coerente dizer que um mesmo sujeito poderá ter diferentes visões de mundo ao longo de sua vida em função das experiências acumuladas, das perspectivas futuras, do tempo e das relações.

A visão de mundo pode ser compartilhada, mas terá pequenas variações subjetivas. Os membros de um grupo cultural têm visões sobre o mundo que os cerca que se assemelham em forma, estrutura, motivação e padrão interpretativo. A língua é um dos elementos que circunscreve o mundo vivido por eles. A visão de mundo nos leva a interpretar as coisas de uma forma específica, é um recorte da realidade, um retrato “*inteiro*”, mas “*parcial*”, não pode ser classificado como certo ou errado, pode isolar ou aproximar indivíduos e grupos. A adequação cognitiva das visões de mundo é refletida nas práticas de condução da vida. A coerência e a verdade de uma declaração afetam os planos de ação de um sujeito, principalmente, quanto à sua eficácia. Isso se dá por conseguir –quando acontece – gerar mudanças na realidade (objetiva, subjetiva ou social) do mundo no qual o sujeito da ação e seus interlocutores estão imersos.

As visões de mundo são fundamentais na constituição da identidade dos indivíduos e na integração e estabilidade dos grupos sociais. Isso é visto cotidianamente nos jornais quando ao tratarem de questões étnicas, políticas, ambientais... apresentam diferentes soluções propostas ao redor do mundo para problemas comuns. A própria relação com a norma social é distinta, de acordo com a programação mental.

Organizações que atuam em múltiplos contextos culturais lidam com um elemento adicional que é a diversidade cultural dos territórios de interação. Os argumentos usados irão demandar o compartilhamento dos elementos culturais do mundo de vida dos participantes. É um processo de comunicação intercultural, já que considera as diferenças culturais dos agentes de fala em uma interação discursiva, para a adequação da mensagem, dos códigos e dos meios, com o objetivo de minimizar as barreiras e ruídos provocados pela distância entre o mundo objetivo e as experiências vividas, que promovem diversas percepções sociais subjetivas.

Para Hofstede(1997), é fundamental compreender que pessoas de diferentes culturas têm modos de pensar e de viver distintos. Isso acarreta reações específicas diante de um mesmo problema. Muitos dos conflitos dentro das organizações e nas relações com seus públicos de interesse (*stakeholders*) se originam do confronto das diferentes programações mentais *mind set*, nas palavras de Hofstede (1997). Ostrowiak (2006), diz que estamos em um tempo de demandas multiculturais, de integração e desintegração e que a globalização intensificou os choques culturais. A matriz cultural de análise depende do contexto em que o

indivíduo vive e de suas características identitárias. Segundo Hall (2003, p.170), identidade é

[...] um ‘mesmo’ que não é igual, mas similar, equivalente e reinterpretado por cada grupo, que é impactado pelos “produtos sociais”. A “outra” prática estimulada pela sociedade civil tenta ativar uma estrutura, que articule harmonicamente visões distintas de mundo. É um tomar de consciência(s) da(s) realidade(s) na(s) qual(is) “as relações sociais têm que ser “representadas na fala e na linguagem” para adquirir significado (HALL, 2003, p. 170)”.

Quando há o confronto dessas diferentes visões de mundo, pode haver conflito e desentendimento, contudo, caso haja pontos de contato entre essas perspectivas, é possível estabelecer pontes e negociar elementos de interação que coloquem os indivíduos em uma zona de acordo. Não significa, contudo, abrir mão dos valores centrais do grupo; os *core beliefs* de Ostrowiak (2006), mas de articular um sistema de pensamento que busque ampliar a janela através da qual o mundo é visto e assim planejar o discurso organizacional de forma dialógica e *multi-stakeholder*, isto é, considerar os interesses dos diferentes grupos e representações sociais de um território, e consciente da realidade cultural. O sistema interpretativo cultural, que está presente nas interações comunicativas visando o entendimento, embasa, motiva e orienta as ações dos indivíduos e dos grupos.

[...] os sistemas culturais interpretativos ou visões de mundo que refletem o conhecimento prévio dos grupos sociais e garantem uma interconexão entre a multiplicidade de orientações de suas ações (HABERMAS, 1983a, p. 43, tradução nossa).

Esse sistema possibilita que as ações sejam racionais e estruturadas dentro de uma perspectiva social cotidiana prática. Compreender e aceitar essa premissa deveria conduzir o sujeito de um discurso, que objetiva o entendimento, a procurar entender qual é a estrutura e a racionalidade do mundo de vida no qual está inserido. Na análise feita por Habermas (1983a), o agente de um discurso precisaria tentar entender os paradigmas culturais que regem as ações e a forma de interpretar o mundo usados por seus interlocutores, ou seja, pelo “outro”. Deve-se buscar entender a racionalidade que fundamenta as ações dos agentes sociais.

2.3. As categorias de ação e racionalidade

Um ato discursivo expressa simultaneamente um conteúdo propositivo, uma forma de relacionamento e a intenção do agente de fala. Para Habermas (1983a) ação é mais do que movimento corporal ou ensinar algo a alguém ou ações operativas instrumentais sobre

o mundo físico. Um ato discursivo expressa simultaneamente um conteúdo propositivo, uma forma de relacionamento e a intenção do agente de fala.

Com Habermas, surge a ideia de uma racionalidade dúplice, em que a racionalidade instrumental e a comunicativa se mostram ambas não apenas necessárias à produção e reprodução da vida em sociedade, como também complementares. Fundamental para Habermas é que cada uma dessas racionalidades não extrapole seus domínios próprios. Quando isso acontece, temos o que ele denomina patologia social (NOBRE, 2008, p.58).

Ele utiliza o termo ação apenas nas situações nas quais o ator estabelece uma relação com pelo menos um dos mundos, entretanto prioriza o mundo objetivo. É caso das Ações Teleológicas, Performativas e das Normativas. A princípio, um agente discursivo usa simultânea e integradamente os três tipos em um discurso, a fim de buscar o entendimento entre os agentes da interação.

Compreender o conceito da ação comunicativa pressupõe esmiuçar a racionalidade comunicativa que há na busca pelo entendimento entre atores sociais via linguagem e, por consequência, via discurso. A busca pelo entendimento é motivada e deve estar em concordância quanto à validade das demandas e pretensões dos demais participantes e suas visões de mundo, confrontada com as possíveis críticas existentes.

A validade das demandas (verdade proposicional, correção normativa e verdade subjetiva) caracteriza diferentes categorias de um conhecimento incorporado a expressões simbólicas. Estas expressões podem ser analisadas mais de perto de duas maneiras diferentes – no que diz respeito a como elas podem ser defendidas e no que diz respeito a como os atores se relacionam através delas com alguma coisa num mundo. O conceito de racionalidade comunicativa aponta, de um lado, a diferentes formas de redimir discursivamente a validade das demandas (embora Wellmer fale também de racionalidade discursiva); e de outro lado, ele aponta para relações com o mundo a que os atores comunicativos se referem quando levantam a validade de suas demandas por suas expressões. Embora o nosso entendimento de descentralização de mundo tenha provado ser a dimensão mais importante do desenvolvimento de visões de mundo (HABERMAS, 1983a, p. 75, tradução nossa).

Cada pretensão está relacionada a uma categoria de conhecimento, que, por sua vez, está conectada a uma forma de relação dos indivíduos com o mundo que os cerca. Existem regras inerentes aos grupos de pertencimento dos atores sociais que orientam suas ações, elas são endógenas, mas sofrem influência do ambiente da comunidade, do nível de densidade e articulação da malha social e das referências externas que estimulam comportamentos e rituais.

O ritual define a qualificação que devem possuir os indivíduos que falam (e que, no jogo de um diálogo, da interrogação, da recitação, devem ocupar determinada posição e formular determinado tipo de enunciado); define os gestos, os comportamentos, as circunstâncias, e todo o conjunto de signos que devem acompanhar o discurso; fixa,

enfim, a eficácia suposta ou imposta das palavras, seu efeito sobre aqueles aos quais se dirigem, os limites de seu valor de coerção (FOUCAULT, 2001, p. 39).

Em todo ambiente de interação comunicativa são estabelecidas lógicas internas de funcionamento. Elas são derivadas dos mundos de vida de cada grupo presente na interação e constituem um espaço intercultural de mediação construído coletivamente. O conceito de racionalidade está relacionado com o que se considera uma conduta ou expressão justificada socialmente, ela deve ser desejável socialmente. A racionalidade comunicativa torna viável a ação no mundo de vida. Diferentes indivíduos podem agir dentro de estruturas de racionalidade distintas, mas em cada uma delas, deve haver coerência e cada uma deve mediar ações corretas em uma perspectiva moral e cognitiva particulares.

Para chegarmos ao agir comunicativo e usá-lo como ponto de apoio na constituição de uma teoria que trate da interação das organizações com as comunidades vizinhas e as lideranças sociais de seus territórios de atuação, cabe primeiro trilhar os caminhos de Habermas para compreender o conceito de ação nas ciências sociais. Ele considera que podemos organizar as teorias da ação em quatro grandes grupos: (a) Ação Teleológica; (b) a Ação Normativa; (c) Ação Dramatúrgica (teatral) e (d) Ação Comunicativa.

A Ação Teleológica (a) é aquela que considera o mundo como um sistema de relações de causas e efeitos, com finalidades objetivas. Os argumentos e, por consequência, as ações são de ordem estratégica com fins práticos mensuráveis, eles são traçados e avaliados segundo sua capacidade de atingir um determinado nível de sucesso desejado. O agente da ação é um estrategista que ajusta os recursos disponíveis mediante o alcance de algum interesse, privado ou coletivo. Habermas (1983a) aponta que essa perspectiva está no centro das teorias filosóficas sobre ação, estão em jogo os desejos e a égide do sucesso, implica tomar decisões e fazer escolhas sobre as alternativas existentes de ação. Busca-se maximizar os resultados empregando, se possível, o mínimo de recursos – pessoas, dinheiro, tempo, equipamento, infraestrutura, conhecimento etc. A avaliação da ação leva em conta o contexto, os objetivos iniciais e os recursos utilizados. Dessa categoria de ação, advém o modelo estratégico de planejamento e atuação empresarial. Assim como no xadrez, procura-se antecipar as possíveis ações subsequentes das outras partes para traçar a forma de agir (a estratégia). A atitude, mesmo que de aparência passional, é calculada para gerar efeito expressivo.

A ação teleológica trabalha com a tomada de decisão (racional), que calcula as vantagens (benefícios ou resultados) e os sacrifícios (custos, consequências negativas, indesejadas), e a busca pela eficiência (melhoria do processo) e pela eficácia (ampliação do resultado). São levados em conta os custos marginais, as externalidades (custos ou benefícios deixados para terceiros, não envolvidos diretamente nas transações/interações). Em um sistema fechado, a soma dos resultados deve levar a uma totalidade, sem sobras, contudo, no cotidiano, não ocorrem, com frequência, sistemas fechados perfeitos. A soma dos resultados pode dar zero e até mesmo valores negativos, ou seja, além das partes envolvidas não alcançarem seus objetivos individuais, não ocorrem acordos e há custos parciais envolvidos.

Habermas (1983a) considera que a Ação Teleológica, como conceito, pressupõe a existência de um mundo dito objetivo, o mesmo se dá com as ações estratégicas que atingem seus objetivos tendo em vista influenciar as decisões dos demais atores, é um agir unidirecional, vai do agente ativo ao receptivo. Há um processo de sedução e de indução: o sucesso depende da concordância do outro ator em abrir mão de seus pontos e objetivos iniciais; é uma proposição impositiva, contudo os demais atores, ao ouvirem o enunciado, só aceitarão a nova ideia se o resultado final for útil para seus propósitos; é um deixar-se seduzir de olhos abertos mirando o espelho (os propósitos individuais). Os temas tratados em ações de cunho estratégico são mais do que objetos do mundo concreto, abordam verdadeiros sistemas de tomada de decisão sobre o mundo.

A segunda categoria de ação de Habermas (1983a), a Ação Normativa, trata das ações reguladas normativamente. Aqui temos os agentes de grupos sociais, como no caso de comunidades, que agem a partir de valores e paradigmas culturais aceitos e compartilhados. Há uma orientação, não apenas aos seus interesses individuais, mas a própria validade de seus desejos é orientada pelas normas implícitas e explícitas do grupo. Aplicar ou violar as normas, para um membro da comunidade, é uma escolha. Contudo há consciência de que existem possíveis sanções sociais. Se o indivíduo é externo ao grupo, a violação só pode ser considerada intencional se ele for apresentado às regras. Mesmo sem saber quais são as normas, poderá receber as sanções do grupo ou ser excluído do convívio daquela comunidade. As normas são expressões historicamente constituídas, que tangibilizam os acordos do grupo, a hierarquia de valores e as relações. O membro de um grupo carrega as normas que são internalizadas ao longo de sua vida. Ele usará esses padrões de comportamento e interpretação

aonde quer que vá. É um ponto de apoio para compreender e se relacionar com o mundo. Além disso, gera uma expectativa quanto à atitude alheia. Essa aplicação das normas aceitas em um grupo sobre outro é potencialmente causadora de tensão e de desacordos.

A terceira categoria de ação trabalhada por Habermas (1983a) é a Ação Dramatúrgica (teatral) que é proferida pelo indivíduo em público. Ele assume um papel e o interpreta tentando causar uma determinada impressão de si mesmo. O ator desta ação dramatúrgica pode, quando lhe convier e com as mais diversas intenções, dar acesso ao seu sistema particular de atitudes, pensamentos, desejos e interpretação do mundo. Neste tipo de ação, os participantes usam esse acesso privilegiado para regular e estabelecer a lógica da interação. Não é uma exposição integral, mas uma forma estilizada de se posicionar e estabelecer subjetivamente a experiência no mundo. O conceito de ação dramatúrgica pressupõe a existência de um mundo subjetivo com o qual o ator da fala se relaciona e age performativamente para colocar a si mesmo no palco interacional.

Ser uma encenação do “eu” não significa ser falso, mas uma instância do indivíduo expressando-se sobre o mundo objetivo para criar um efeito cênico com intuito de posicionar-se diante dos demais atores. “Uma apresentação permite que o ator se apresente à sua plateia de certa maneira; trazendo algo de sua subjetividade para sua aparência, ele gostaria de ser visto por seu público de um modo particular (HABERMAS, 1983a, p. 90, tradução nossa). Em nossa perspectiva, o posicionamento corporativo apresentado nas comunicações de marca (quanto aos produtos, às políticas de sustentabilidade ou em depoimentos para a mídia) pode ser entendido como ação performativa. Os contatos iniciais com as comunidades vizinhas, as visitas guiadas pela organização e os relatórios de sustentabilidade são mais do que formas de dar transparência às ações da corporação, fazem parte do repertório de ações dramatúrgicas, são uma parcela do “eu-organizacional” que entra no palco de interação para causar efeitos discursivos. Para Habermas (1983a), declarações de cunho expressivo –relativo ao eu, às experiências do mundo interno ao serem afetadas pelo ambiente externo – demarcam a subjetividade de quem as profere. A racionalização do fato só poderá dar-se posteriormente, com algum grau de afastamento dos sentimentos e motivações que o provocaram.

Por fim, o último tipo de ação trabalhada por Habermas (1983a) é a Ação Comunicativa que é uma instância de intervenção no mundo objetivo, das coisas e no mundo de

vida, social, bem como no mundo subjetivo, de autoexpressão. Ela se refere aos atos de interação entre dois ou mais agentes de fala, capazes de estabelecer relações interpessoais e discursos a partir de elementos linguísticos verbais e não verbais. O que se estabelece, mais do que a compreensão das mensagens, é a relação entre os participantes do processo de comunicação. A relação é o ponto central e o que se busca nas situações de ação comunicativa é uma coordenação de intenções e de atitudes que conduza a acordos ou entendimentos mútuos com fins ao comprometimento. Esse entendimento é dialógico e demanda continuidade e consistência da relação. A ação comunicativa define um tipo particular de interação que é coordenada por atos discursivos, mas que não são coincidentes com eles.

Habermas considera que uma *ação comunicativa* sempre ocorre quando “[...] as ações dos agentes envolvidos não são coordenadas por cálculos egocêntricos de sucesso, mas por ações para alcançar o entendimento (1983a, p. 285, tradução nossa)”. Os participantes da ação comunicativa não estão orientados apenas em seus interesses particulares e individuais. Trata-se do equilíbrio entre os próprios objetivos, os dos demais agentes e os efeitos globais que possam afetar mesmo os que não estejam diretamente envolvidos no ato comunicativo. O conceito de *reaching understanding* é baseado nos conhecimentos prévios e na competência do emissor em distinguir quando influencia apenas a posição dos receptores ou entra em entendimento e acordo com eles ou quando isso falha. O entendimento é uma negociação.

A interação é um ato interpretativo que se refere à negociação de definições, valores e visões de mundo. Nela, são estabelecidas posições, relações, crenças e intenções: os três mundos – objetivo, social e subjetivo – são postos em movimento simultaneamente. Na interpretação cotidiana, não há como superar ou isolar a produção do discurso de suas razões, intenções e subjetividades. No caso dos consensos decorrentes do agir comunicativo, a produção, transmissão e recepção são altamente dependentes de uma base simbólica compartilhada.

Há uma coordenação de ações e, portanto, de interesses e valores. À primeira vista, é um conceito que parece não caber no cotidiano ou que é parte de uma ação meramente estratégica. A resistência que temos é devida à dificuldade de projetarmos situações nas quais parte envolvidas não estejam simplesmente usando máscaras sociais convenientes a um objetivo concreto. A sociedade contemporânea ocidental é regida por premissas como o individualismo, o sucesso (principalmente material), a adequada utilização de recursos

(tangíveis e intangíveis). Em muitos casos a coordenação de ações comunicativas pode ser interpretada por terceiros, que olham de fora do contexto, como não sendo racionais por não privilegiar a perspectiva da maximização dos resultados mediante a redução dos custos.

Relações, pessoas, ideias, valores e culturas são transformados em moedas de troca, em capital, no suprassistema econômico que permeia as estruturas sociais, contudo a busca pelo entendimento é, em si, produtiva. A redução de “*gaps*” conceituais e visões de mundo podem gerar novas ideias, minimizar conflitos, ampliar oportunidades que tornem as relações mais sustentáveis. A linguagem ocupa uma posição privilegiada na ação comunicativa. Ao colocar em movimento a dimensão intangível das ideias (conceitos, subjetividades, interpretações, paradigmas), ela põe em jogo o mundo objetivo das coisas; ela (re-)configura o que é realidade e a potencialidade da existência do mundo objetivo.

O agir comunicativo estabelece espaços de interação nos quais os agentes são simultaneamente membros de grupos sociais, mas indivíduos com intenções e olhares que matizam as normas e valores de seu mundo social. A nosso ver, mesmo um agente que represente uma organização com fins lucrativos está negociando os interesses organizacionais e os próprios: as duas atividades acontecem simultaneamente. É peculiar imaginar um sujeito de fala que seja, simultaneamente, da organização e formador de opinião da comunidade vizinha com a qual está acontecendo uma interação. Existem pelo menos três papéis sendo desempenhados pelo indivíduo: interface da organização, agente social comunitário e o indivíduo como ator “independente”. Sua identidade é um processo contínuo de construção social. Segundo Hall (2002, p.38-39),

[...] a identidade é realmente algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento. Existe sempre algo “imaginário” ou fantasiado sobre sua unidade. Ela permanece sempre incompleta, está sempre “em processo”, sempre “sendo formada” [...] A identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de *uma falta* de inteireza, que é “preenchida” a partir de nosso *exterior*, pelas formas, através das quais nós imaginamos sermos vistos por *outros*.

Sua subjetividade contempla as três dimensões. Ele põe em cena os interesses e valores da organização, os dele e os da comunidade de pertencimento e origem. São duas normas e três conjuntos de valores. Obedecer e transgredir são decisões complexas.

Pode-se, pois, dizer que a dissidência, a divergência, a contestação, em todos os graus e em todos os seus modos, possuem um duplo efeito de demonstração. De uma parte, reconhece-se que a cultura é, por assim dizer, patrimônio comum dos agentes

e de suas comunidades. De outra parte, é um desafio constante que exige de cada integrante do processo cultural a sustentação de sua especificidade, de sua particularidade, como requisito fundamental de originalidade e autoafirmação (MARTINS, 2007, p. 51).

Uma reivindicação será considerada válida e justa se os participantes da interação concordarem, mesmo que de forma parcial, com as normas e os valores internos às normas. Contudo, a que regras esse agente hipotético deverá obedecer? Dependendo da premissa de análise poderia ser qualquer uma das três, ou ainda, uma composição que acomode as três visões. Se o objetivo principal é o entendimento e o comprometimento, esse ser híbrido será um personagem privilegiado para estabelecer as pontes necessárias.

Esta consideração visa tornar compreensível o fato de que o modelo normativo de ação equipa os agentes com um complexo “cognitivo” e “motivacional”, que torna o comportamento não conformista possível (HABERMAS, 1983a, p. 89, tradução nossa).

Habermas (1983a) compreende que em cada um dos três modelos de ação (normativo, performativo ou estratégico), a linguagem assume um papel diferente: na ação estratégica (teleológica) a linguagem é usada como instrumento para atingir o sucesso ao influenciar as decisões dos demais agentes; no caso normativo, a linguagem é uma forma de transmissão dos valores culturais e carrega consigo consensos pré-estabelecidos que serão ativados e reproduzidos em cada ato de entendimento, já a ação comunicativa usa a linguagem, como um meio de levar *speakers* e *hearers*, para além de suas pré-interpretações do mundo de vida e, simultaneamente referirem-se ao mundo objetivo, subjetivo e social para negociarem definições e interpretações comuns, consensuadas.

A partir de Habermas (1983a) podemos concluir que a validação de uma afirmação se dá em um espaço conceitual intersubjetivo, é, por si, só um processo de negociação, ou seja, o primeiro passo, para a constituição de um relacionamento sustentável baseado em um universo conceitual e semântico comum, é acordar quais afirmações, declarações e reivindicações são válidas, coerentes e pertinentes, as que não forem consideradas adequadas ao debate deverão ser descartadas ou poderão ser pontos de desentendimentos posteriores.

Deste modo, o emissor demanda a verdade para as afirmativas ou as pressuposições existenciais, correção para as ações legitimamente regulamentadas e seu contexto normativo, e verdade ou sinceridade para as manifestações de experiências do sujeito (HABERMAS, 1983a, p.99, tradução nossa).

Uma afirmação pode estar reivindicando três tipos de validações: (1) verdade, (2) adequação ao contexto normativo e que (3) as intenções do agente de fala são as que estão

expressas. A questão da verdade é correlacionada ao mundo objetivo; a questão das normas, ao social; e a da sinceridade, ao subjetivo. Essas relações, principalmente a questão da sinceridade, são difíceis de serem estabelecidas no dia a dia, visto que, em todo processo de comunicação, há uma grande margem de ambiguidade e de individualidade.

A comunicação, quando usada como processo de construção de relacionamentos das organizações com fins lucrativos com as do Terceiro Setor, com as comunidades vizinhas ou demais agentes sociais organizados, acaba por usar as três situações de fala. Isso é válido tanto para fóruns de gestão de impacto como para políticas de investimento social.

Para Habermas (1983a), cada tipo de ação pressupõe uma forma de relação dos atores sociais com o mundo e é isto que determina o que é real, possível, desejado e desejável, bem como o que é racionalidade. Sendo assim, é um sistema interpretativo de pelo menos duas instâncias: (a) da realidade na qual o ator social está inserido e (b) dos atos dos que compartilham o mundo vivido. Os agentes de fala devem conhecer (1) as circunstâncias, (2) as possibilidades, (3) as intenções dos agentes discursivos e demais sujeitos envolvidos, (4) os efeitos causados nos indivíduos afetados pelos acordos ocorridos nas interações comunicativas e (5) as relações de poder existentes, para se tornar viável a interpretação do contexto de ação.

Normalmente existe uma diferença, mesmo que sutil, entre o que é dito, o significado percebido e as intenções, isto é, há uma diferença entre o que está latente e o que está manifesto no discurso. A ação comunicativa demanda uma decodificação que seja racional em sua abordagem inicial.

As relações dos atores estratégicos –regulamentadas normativamentee de cunho dramático– com os mundos objetivo, social e subjetivo são abertas em princípio à apreciação objetiva, tanto pelo ator individual como por um observador. Na ação comunicativa, até o resultado da interação depende dos participantes poderem chegar a um consenso entre eles, numa apreciação de suas relações intersubjetivamente válidas com o mundo. Neste modelo de ação, uma interação só pode ser bem sucedida se os envolvidos chegarem a um consenso entre eles, um consenso que depende das respostas positivas ou negativas às demandas potencialmente baseadas nas premissas (HABERMAS, 1983a, p. 106, tradução nossa).

Aparentemente o consenso é uma questão de sim e não, porém exige articular um sistema de vida que determina o que é a realidade objetiva e vivida com o efeito cascata das decisões tomadas, não há “sim” e “não” isentos. Todo ato, comunicativo ou estratégico, trabalha com objetos que pertencem a uma estrutura polifônica pré-existente no contexto social. Há um conhecimento distribuído pela malha social que fundamenta e permite emergir

os conteúdos usados pelos agentes discursivos. Para Habermas (1983a), as regras também estão ali estabelecidas. Elas são prévias às interações cotidianas.

A polifonia de um discurso nos traz a questão do autor e de sua credibilidade. A ideia de autor não está restrita à de indivíduo que faz um pronunciamento. “O autor, não entendido, é claro, como o indivíduo falante que pronunciou ou escreveu um texto, mas o autor como princípio de agrupamento do discurso, como unidade e origem de suas significações, como foco de sua coerência” (FOUCAULT, 2001, p. 26). Essa origem do texto poderá ser representada por um agente de fala reconhecido como representante de um grupo social e está, portanto, repleto de sentidos que perpassam o que é dito objetivamente e atingem a representação social, a posição de fala e as relações que estão sendo estabelecidas. Compreender o fenômeno discursivo exige um olhar sistêmico. A antropologia coloca que é necessário um distanciamento crítico, mas com imersão no mundo de análise. Há um afastamento-aproximação que permite entender os fenômenos pelo olhar do objeto analisado, mas sem as paixões do nativo. Para Habermas,

Ele já deve pertencer de certo modo ao mundo de vida cujos elementos ele deseja descrever. Para descrevê-los, ele deve entendê-los e, para entendê-los, ele precisa em princípio participar de sua produção – participação pressupõe pertencimento (1983a, p. 108, tradução nossa).

O entendimento só ocorre na medida em que há pertencimento ao universo semântico compartilhado. Fazer parte é mais do que a presença física, é um estado de vida, uma dimensão da realidade comum. Constituir espaços de interação entre organizações e comunidades vizinhas pode representar a delimitação de um campo simbólico comum. A comunicação, segundo Giddens (1991), é ponto chave na constituição do sentido e na construção e desconstrução da sociedade e de seus movimentos sociais. É no terreno do simbólico que se articulam as interpelações a partir das quais os sujeitos e as identidades coletivas se constituem. Sob esse aspecto, a comunidade e a organização passarão a fazer parte de uma terceira rede social e técnica compartilhada e cada um deles deverá ser, mesmo que parcialmente, parte do universo de vida do outro.

Habermas (1983a) considera que a construção e reprodução das situações de ação, em geral, tentam localizar os pontos comuns dos processos e mecanismos de interpretação adotados pelos agentes de fala em um sistema emissor-receptor que organiza a sequência temporal, espacial e a objetividade do mundo em comum. O padrão de racionalidade de um

grupo é uma convenção social como qualquer outra, parece não haver racionalidade em si, mas aspectos culturais que são compreendidos como racionais. Mudou a sociedade, mudou a convenção. A duração de cada encontro, a frequência em que acontecem e a continuidade do processo devem ser observadas, uma vez que alguns pontos serão repetidos e reafirmados e outros, no entanto, serão descartados ou até mesmo refutados. O intérprete só entenderá o significado de um texto na extensão de sua visão. As dificuldades que possam surgir serão, em parte, fruto da incapacidade de entendimento das condições de fala. O significado do texto só pode ser revelado contra o **pano de fundo cognitivo, moral e expressivo da cultura**. A ação de cada indivíduo afeta a dos demais gerando uma malha de significados e de ações possíveis. O agir de cada sujeito não é um elemento isolado é moldado e molda a forma de (re-)agir de todos os envolvidos na interação comunicativa.

2.3.1. O entrelaçamento das ações

Habermas (1983a) considera que uma teoria que possa analisar o agir comunicativo deve levar em conta o entrelaçamento das ações dos diferentes atores em um contexto social.

Para a teoria do agir comunicativo apenas as teorias analíticas de significado são instrutivas por começarem pela estrutura das expressões linguísticas em vez de pelas intenções do emissor. E a teoria deverá manter em foco o problema de como as ações de alguns atores são ligadas umas às outras por meio de mecanismos de busca de entendimento, ou seja, como eles podem se entrelaçar nos espaços sociais e tempos históricos (HABERMAS, 1983a, p. 275, tradução nossa).

Considerando que uma ação comunicativa move significados e práticas culturais, Habermas (1983a) pondera que a ação comunicativa de um indivíduo está entrelaçada com a dos demais, transformando as interações comunicativas em sistemas complexos que visam desvendar soluções e acordos para esses problemas.

Problemas são difíceis por serem complexos de três maneiras. São dinamicamente complexos, ou seja, sua causa e seu efeito estão afastados no tempo e no espaço e, dessa forma, são difíceis de compreender com base na experiência direta. São gerativamente complexos, o que significa que estão se desdobrando, em formas desconhecidas e imprevisíveis. E são socialmente complexos, o que significa que as pessoas envolvidas veem as coisas de forma muito diferente e, assim, os problemas se tornam polarizados e emperrados (KAHANE, 2008, p. 24).

Desta forma, em uma mesa de conversação sempre há grupos de interesse. Os mecanismos e processos para alcançar o entendimento permitem criar relacionamentos sociais entre os atores. Eles estão interligados no espaço social e no tempo histórico. As mudanças de

quaisquer das condições ou dos elementos poderão mudar o entendimento alcançado, pois a realidade na qual o debate estará envolvido será distinta das demais.

Habermas (1983a) usa o termo relacionamento social como o comportamento dos diversos atores, que é reciprocamente relacionado e orientado, em seu conteúdo e significado. O conceito de relacionamento social levaria o sujeito social a ponderar sobre os seus interesses e os dos demais sujeitos. A análise resultante coloca em pauta a qualidade do relacionamento, os interesses futuros, o nível de interdependência e impactos mútuos. O agir comunicativo, portanto, carrega em si uma dimensão de racionalidade socialmente constituída, em prol da estabilidade e do equilíbrio dos relacionamentos.

2.3.2. A racionalidade das categorias de ação

Habermas (1983a) propõe uma racionalidade dupla: a instrumental e a comunicativa. A instrumental é baseada nas análises e cálculos racionais, métricos, usados pelos agentes para definir os melhores meios para atingir determinados fins. De outro lado temos a racionalidade comunicativa que trilha o caminho da reprodução simbólica da sociedade, ela busca o entendimento. A racionalidade comunicativa está inscrita na própria constituição da sociedade e na formação do indivíduo. É constitutiva da realidade e das relações sociais. A racionalidade das categorias de ação pode ser avaliada em relação ao seu significado, às finalidades, aos valores e às consequências. A coordenação das ações pode ocorrer a partir de interesses ou de acordos normativos. Habermas propõe um quadro analítico que avalia as ações a partir de sua orientação ao entendimento ou ao sucesso e da situação da ação – social ou não social.

Situação da Ação \ Orientação da ação	Orientação para o Sucesso	Orientação para o entendimento (consenso)
	Ação Instrumental	-----
Nãosocial		
Social	Ação Estratégica	Ação Comunicativa

Tabela 1: Tipos de ação. Fonte: Habermas, 1983a, p. 285, tradução nossa.

No quadro acima, ele posiciona o agir comunicativo como elemento que pertence a situações sociais de ação e tendo orientação para o entendimento e o comprometimento das partes. O agir comunicativo está, nessa visão, circunscrito a questões sociais, as demais formas de ação podem ocorrer em situações sociais ou não sociais. A nosso ver, o diálogo estabelecido entre

organizações e comunidades vizinhas é híbrido, pertence à ordem de situações artificialmente constituídas pelo mercado e é parte das demandas sociais de um dado território, e tem como orientação a perspectiva estratégica ou instrumental. Cabe entender melhor o que está sendo considerado como sucesso, como estratégico e como instrumental. O sucesso é definido por Habermas (1983a) como o aparecimento no mundo de um estado desejado de coisas, emergido em função de ações ou omissões direcionadas para objetivos individuais calculados e definidos claramente para gerar um resultado. Nessa perspectiva, poderíamos considerar que ações e omissões são formas de agir, por exemplo, quando um grupo deixa de agir propositalmente sobre um demanda social existente, há um interesse específico sendo traçado. A omissão consciente e planejada dessa forma seria um instrumento de ação concreto e simbólico, determinaria relações, níveis de importância dos envolvidos, o poder relativo, a percepção de impacto e as consequências. A imobilidade pode ser usada como resistência e engajamento social.

2.3.3. A distinção entre ação estratégica e comunicativa

A tarefa de divisar as ações orientadas para o sucesso e as voltadas para o entendimento não é simples. Existem semelhanças nos processos e mecanismos utilizados, visto que as intenções são distintas, mas são elementos difíceis de mapear em toda a sua plenitude. Pode-se dizer que o agir comunicativo conduz o emissor e o receptor das mensagens ao entendimento e à coordenação de suas ações. É um processo de interação e acordo entre os interesses individuais e coletivos em um sistema complexo de entendimento. É um processo mediado pela linguagem, porém nem toda interação linguística é orientada para o comprometimento.

Chamo comunicativas às interações nas quais as pessoas envolvidas se põem de acordo para coordenar seus planos de ação, o acordo alcançado em cada caso medindo-se pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade. No caso de processos de entendimento mútuo linguísticos, os atores erguem com seus atos de fala, ao se entenderem uns com os outros sobre algo, pretensões de validade, mais precisamente, pretensões de verdade, pretensões de correção e pretensões de sinceridade, conforme se refiram a algo no mundo objetivo (enquanto totalidade dos estados de coisas existentes), a algo no mundo social comum (enquanto totalidade das relações interpessoais legitimamente reguladas de um grupo social) ou a algo no mundo subjetivo próprio (enquanto totalidade das vivências a que tem acesso privilegiado). Enquanto que no agir estratégico um *atua* sobre o outro para *ensajar* a continuação desejada de uma interação, no agir comunicativo um é *motivadoracionalmente* pelo outro para uma ação de adesão – e isso em virtude do efeito ilocucionário de comprometimento que a oferta de um ato de fala suscita (HABERMAS, 1989, p. 79).

Habermas (1983a) considera que, ao usar a comunicação como canal de entendimento e comprometimento ou ainda de ação estratégica, o sujeito da ação (comunicativa ou estratégica) lança mão de um sistema de interpretação e de construção de sentido. Ele deverá adequar seu discurso ao público e às intenções da interação. Essa adequação pressupõe conhecer e reconhecer o outro, seus valores, rituais e práticas. Há que se destacar a importância da adequação do discurso ao seu meio, a sua cultura, a seu tempo e demais condicionantes. “É sempre possível dizer o verdadeiro no espaço de uma exterioridade selvagem; mas não nos encontramos no verdadeiro senão obedecendo às regras de uma “polícia” discursiva que devemos reativar em cada um de nossos discursos (FOUCAULT, 2001, p. 35).” O leigo faz isso de forma intuitiva, baseado, em muitos casos, nas tradições e no que é socialmente legitimado pela repetição e valorização positiva, e até mesmo o especialista em comunicação deverá refletir sobre as crenças e descrenças dos grupos envolvidos e afetados por suas ações comunicativas.

Há uma diferença significativa em lidar com valores institucionais e valores transitórios. Estes últimos podem vir a se tornar institucionais ou vir a desaparecer, mudar e surgir redesenhados. Os *free-floating values* são valores emergentes e devem ser observados com atenção na comunicação cotidiana de indivíduos e organizações. Eles trazem indícios de possíveis mudanças no cenário de um grupo social. Os *free-floating values* são elementos de transformação da base cultural dos indivíduos de um grupo social.

Habermas (1983b) considera indispensável em um ambiente de interação comunicativa, como os espaços de relacionamento entre empresas e comunidades vizinhas, que a situação seja definida e compartilhada, contudo cabe questionar como essa situação pode ser especificada e validada. A resposta está no sistema de referências, ou seja, no *background* de cada agente de fala, em suas subjetividades e no que há de comum em seus universos interpretativos. Os contextos de relevância são, na perspectiva de Habermas (1983b), ordenados de forma concêntrica e difusa no espaço-tempo. Desta forma, o alcance do contexto também será concêntrico no espaço e no tempo. Há uma lógica de dispersão de influência a partir de um centro produtor, mesmo que o processo de determinação da relevância seja multidirecional e dinâmico. A definição do contexto e os graus de relevância que ali existem são consensuados. O pacto pode ser organicamente traçado ou estabelecido artificialmente em interações induzidas, o que, em si, já é uma forma de ação e racionalidade.

Uma comunicação dialógica com as comunidades vizinhas é um processo comunicacional no qual haverá tanto o agir comunicativo, como ênfase no entendimento, quanto o agir estratégico. Os participantes do diálogo adotarão as duas formas de agir. Há, no caso da comunicação das empresas com as comunidades vizinhas, uma complementaridade, quase que obrigatória das duas vertentes. As contradições e possibilidades desse encontro de perspectivas são da mesma natureza e demarcam a diferença entre a realidade e o ideal almejado (de simetria e legitimidade). Além disso, existem diversas formas de gerar sentido que não passam pela linguagem verbal. O reflexo de uma ação sobre o mundo objetivo pode gerar significados e ser usado intencionalmente para causar um efeito simbólico e conceitual. A delimitação das circunstâncias de ação pode conduzir os agentes da interação a um determinado tipo de comportamento desejado por uma das partes. Mesmo o uso de uma estrutura de fala coletiva, que adote o “nós” como forma de expressar as demandas durante uma interação, pode mascarar intenções individuais. Em alguns casos o discurso do coletivo encobre o interesse individual e o discurso individual representa a perspectiva coletiva. O agente social pode falar sobre algo, agir ao falar de algo ou constituir alguma coisa ao falar dela. A mera expressão sobre um elemento no mundo não gera, obrigatoriamente, uma transformação sobre os três mundos.

Desde que eu considere como ação comunicativa as interações mediadas linguisticamente nas quais todos os participantes busquem objetivos ilocutórios, e apenas objetivos ilocutórios, com seus atos mediadores de comunicação. Por um lado, considero ações estratégicas mediadas linguisticamente as interações nas quais pelo menos um dos participantes deseje com seu discurso produzir efeitos perlocutórios em seus oponentes (HABERMAS, 1983a, p. 275, tradução nossa).

Os atos de comunicação não podem ser confundidos, sob essa premissa, com o agir comunicativo, com interesse no entendimento. Habermas considera ser necessário separar os dois para depois combiná-los em interações estratégicas. Isso só é possível porque os atos discursivos são independentes do agir comunicativo. O contexto da interação é distinto do agir comunicativo, ele estrutura as condições necessárias para a coordenação das ações dos diferentes agentes, assim como significado e validade são duas instâncias diferentes de um discurso.

2.4. Ética e comunicação

O conceito de ética possui múltiplas formas de expressão, não cabe aqui discorrer longamente sobre ele. Cortina (2007) considera que a ética, independente de sua origem conceitual, pode ser considerada como um saber orientado para a ação. A ética coloca-nos diante de um conjunto de orientações que nos conduz a procedimentos racionais, tomando decisões justas e boas.

Nessa órbita de pensamento, o Agir Comunicativo de Habermas (1989), na busca do entendimento pela linguagem, traz um ponto já destacado anteriormente por Rousseau no *Contrato Social* e na definição ética da contradição entre a “vontade geral” e a “vontade particular”. Comparato (2006, p. 251), ao analisar as teorias de Rousseau diz que,

[...] a vontade geral distingue-se das vontades particulares não pela quantidade de sufrágios, mas pela qualidade de suas decisões. “Há sempre uma diferença entre a vontade de todos e a vontade geral; esta só vê o interesse comum, enquanto a outra só enxerga o interesse privado”. O que generaliza a vontade, portanto, é menos o número de votos que o interesse comum a uni-los. A vontade geral impõe, assim, a supremacia do bem público sobre o interesse privado. Mas essa supremacia é de direito, não de fato.

Podemos inferir que, quando colocamos diante de uma empresa uma comunidade e seus representantes legitimados na malha social, devemos avaliar se o entendimento negociado atende às necessidades gerais da comunidade ou aos interesses particulares da organização, ou, até mesmo, dos representantes e não dos representados da comunidade. Independente do número e da diversidade de lideranças presentes no processo comunicativo, existirá um desequilíbrio de poder e de capacidade técnica de persuasão mascarada de entendimento ético entre a organização e a comunidade ali figurada. Uma norma ou uma proposição regulatória, para ser adotada em um grupo social ou em uma interação (ex: empresa-comunidade vizinha), só será válida se for adequada a todos os casos existentes e for aceita pela maioria dos indivíduos.

[...] as normas válidas têm que merecer o reconhecimento por parte de todos os concernidos. Mas, então, não basta que alguns indivíduos examinem [...] Só é imparcial o ponto de vista a partir do qual são passíveis de universalização exatamente aquelas normas que, por encarnarem manifestamente um interesse comum a todos os concernidos, merecem reconhecimento intersubjetivo. A formação imparcial do juízo exprime-se, por conseguinte, em um princípio que força cada um, no círculo dos concernidos, a adotar, quando da ponderação dos interesses, a perspectiva de todos os outros (HABERMAS, 1989, p. 86).

A universalização de uma norma busca, de forma intrínseca, a simetria e o equilíbrio entre os participantes de uma interação comunicativa. O mesmo se dá entre agentes produtivos de um território. É uma posição ideal. Mesmo que a norma seja imparcial, haverá um ponto adicional a ser considerado: a aplicação da norma sobre os diferentes agentes sociais. A cargo de quem, com que estrutura e com que legitimidade o aplicador da norma se encontrará ao empregá-la? A fiscalização da norma deve ser socialmente realizada, mesmo que tenha um representante escolhido para implantar e cobrar seu uso.

A universalização deve levar em consideração as desigualdades existentes e os interesses de cada parte envolvida. As consequências, resistências e significados não serão universais, mas devem ser compreendidas pelos participantes da regra. A universalização é o princípio de uma ética discursiva. De igual forma, Comparato (2006, p.252), quando analisa as premissas éticas de Rousseau, diz que “uma deliberação unânime do povo pode ser perfeitamente ilegítima, quando contraria o princípio ético supremo”. Habermas (1989) propõe que uma argumentação só possibilitará um acordo em discursos práticos se o tema, a matéria discutida, puder ser regulado no interesse harmônico de todos os participantes.

Sem nos propormos discutir as bases últimas da ética, parece-nos indiscutível que a função prática da moral é na realidade tornar a sociedade possível, ajudar às pessoas a viverem juntas sem muitos prejuízos, em resumo, dar salvaguarda aos grandes interesses coletivos (DURKHEIM, 2003, p. 20).

A tentativa de estabelecer formas de entendimento entre empresas e comunidades vizinhas, mesmo que pareça utópico ou desprovido de senso prático, está, em verdade, no centro do debate sobre a sustentabilidade de um território, entendida aqui como capacidade de atender às necessidades atuais sem comprometer as demandas de gerações futuras. O debate sobre ética traz consigo o questionamento do interesse coletivo em contraposição ao privado, que pode ocorrer no espaço público e gerar pactos multilaterais, legislações ou ainda políticas públicas, e no espaço privado, determinar projetos de investimento social privado, políticas empresariais de gestão de impacto ou acordos intersetoriais (Estado, iniciativa privada e sociedade civil organizada). Além disso, o atendimento às necessidades socioambientais de uma região, a constituição de fóruns de debate e ação mediados pela comunicação têm proposto um conjunto de acordos negociados entre a perspectiva econômica e a social.

À medida que o meio em que vivemos se torna a cada dia mais complexo e mais flexível, devemos ter a iniciativa e a espontaneidade necessárias para segui-lo em todas as suas variações, para mudar conforme ele muda. [...] É impossível entender

as máximas da moral relativas à propriedade, contratos, trabalho, etc. sem entender as causas econômicas de que derivam, E, reciprocamente, teríamos uma ideia falsa de desenvolvimento econômico se ignorássemos as causas morais que nele interferem (DURKHEIM, 2003, p. 24).

As organizações são agentes sociais e como tal interagem permanentemente com diversos interlocutores. Chamados, tradicionalmente, de públicos, vem se consagrando, mais recentemente, a denominação de *stakeholders* para esses interlocutores. Criada a partir do termo *shareholder* (*share* igual a “ação” e *holder* igual a “quem tem a posse”), que induz à percepção de obrigações dos administradores junto aos acionistas, a Teoria do Público Interessado, ou Teoria do *Stakeholder*, introduziu o conceito de obrigações mais abrangentes da organização do que aquelas limitadas aos acionistas. *Stakeholder* (*stake* igual a “aposta, interesse” e *holder* igual a “quem tem a posse”) é definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar uma organização ou é afetado por ela” (FREEMAN 2000 *apud* ARGYRIS e COOPER, 2003, p. 1335).

Nesse sentido, *stakeholder* é um termo que sugere pessoas com mais pró-atividade e influência do que “público”, ao qual cabia, em princípio, somente assistir a organização como mero receptor de uma mensagem, por exemplo, empregados, acionistas minoritários, comunidade. Ainda que sua opinião pudesse ser levada, eventualmente, em consideração.

Como, nem sempre, o interesse de um *stakeholder* converge para o interesse da organização, as tensões são inevitáveis. O diálogo com os *stakeholders* ocorre com mais frequência e intensidade conforme as intercessões operacionais (e às vezes ideológicas) da organização com eles. Interesses convergentes e divergentes são os motores das relações das organizações com a sociedade e vice-versa.

O que parece cada vez mais importante é a capacidade de compreensão desse universo de comunicação e de suas marcas culturais. Quando nos encontramos em contextos de crise em organizações de capital aberto, os problemas relativos à transparência e à assimetria informacional mostram-se com destaque. Já que, segundo o IBGC,

Na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado “conflito de agência”, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal”, titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes

(sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas (Código de Governança Corporativa do IBGC, p. 08).

O entrelaçamento de tais vetores vem constituindo um ambiente de alta visibilidade, midiático e de produção imaterial no qual as estruturas e estratégias de comunicação e informação, baseadas em relacionamentos dialógicos com um público, que deixa de ser audiência e assume o papel de *stakeholder*, ou parte interessada, são fatores-chave para o sucesso das organizações. As capacidades de produzir, fazer circular, armazenar e processar informações e conhecimentos são fundamentais nas transformações sociais efetivas. Com acesso a mais produtos e serviços, direitos e informações, os cidadãos demandam do mercado: (a) maior transparência, (b) maior coerência discurso x ações e (c) canais de diálogo/interação, para reclamarem e elogiarem, sugerirem e exigirem, se relacionarem ou para apenas serem ouvidos. São pressões sociais de base moral. Portanto,

A moral [...] é uma função social ou, mais que isso, um sistema de funções formado e consolidado sob a pressão das necessidades coletivas. [...] Se for uma função da sociedade, a moral então não se relaciona apenas com os fatos econômicos, mas com todos os fatos sociais dos quais deriva e que formam seu conteúdo (DURKHEIM, 2003, p. 35).

A ética e a moral, mesmo que de forma redutora, deveriam ser usadas como balizas para a ação das organizações diante do conflito entre seus interesses (particulares e econômicos) e os da comunidade com a qual está se relacionando. A busca pelo entendimento deveria levar, de forma ideal, à constituição de um espaço intercultural de ação que privilegiasse um bem maior, apesar da diferença de poder e de instrumentos de coerção. Em uma sociedade fundada no direito e com amplo sistema comunicativo, as organizações se veem compelidas a negociar valores e práticas com os públicos de interesse. A comunicação, ambiente simbólico onde essa interação ocorre, precisa valorizar elementos éticos.

2.4.1. Ética do discurso

A ética do discurso pressupõe que haja o princípio da universalidade aplicado aos enunciados com pretensões de validade normativa. Deve levar em conta a perspectiva dos diversos atores envolvidos no discurso e, pela norma, é aplicável igualmente a todos. É baseada nos valores e práticas culturais do(s) grupo(s) e terá aceitação intersubjetiva. Os afetados têm o direito de discordar e entender o significado global de uma proposta argumentativa. Para Habermas (1989, p. 112),

A regra (1) determina o círculo dos participantes potenciais no sentido de uma inclusão de todos os sujeitos, sem exceção, que disponham da capacidade de participar em argumentações. A regra (2) assegura a todos os participantes chances iguais de contribuir para a argumentação e de fazer valer seus próprios argumentos. A regra (3) exige condições de comunicação que tornem possível o prevalecimento tanto do direito a um acesso universal ao Discurso, quanto ao direito a chances iguais de participar dele, sem qualquer repressão, por sutil e dissimulada que seja (e por isso, de maneira igualitária).

O agente social de uma interação discursiva deve ser capaz de participar dela. Aqui há uma ponderação a ser feita – o que e quem determina essa capacidade? É sua representatividade, relevância técnica, influência, visibilidade? Ser escolhido e aceito para a interação depende de sua legitimidade, mas simultaneamente dá poder e amplia a influência de quem foi selecionado para o debate. Determinar quem são os agentes de fala é um processo de seleção que não é isento, afeta o resultado da interação.

[...] é preciso dispositivos institucionais a fim de neutralizar as limitações empíricas inevitáveis, as influências externas e internas evitáveis, de tal sorte que as condições idealizadas, já sempre pressupostas pelos participantes da argumentação, possam ser preenchidas pelo menos numa aproximação suficiente (HABERMAS, 1989, p. 115).

A busca por uma ética do discurso que viabilize um agir comunicativo, leva à institucionalização dos processos, das regras e dos participantes, permite que as normas sejam aplicadas, aceitas e validadas. A universalização das condições passa, portanto, pela capacidade dos agentes discursivos de institucionalizarem o espaço de interação e o tema a ser discutido. Por institucional entendem-se

[...] os fenômenos sociais, políticos, econômicos, culturais e outros, que compõem o ambiente institucional, moldam as preferências individuais e as categorias básicas do pensamento, como “o indivíduo”, a “ação social”, o “Estado” e a “cidadania”. (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 13).

Ao entrar em um ambiente de negociação comunicativa, os grupos devem estar preparados para argumentar, contra-argumentar, esperar seu momento de fala e o tempo de amadurecimento, reflexão e aceitação das propostas colocadas à mesa. Há, em cada caso, um tempo específico para que a matéria debatida seja validada e não tenha que retornar como novidade ou dívida do relacionamento.

[...] Sem o horizonte do mundo da vida de um determinado grupo social e sem conflitos de ação numa determinada situação, na qual os participantes considerassem como sua tarefa a regulação consensual de uma matéria social controversa, não teria sentido querer empreender um discurso prático (HABERMAS, 1989, p. 126).

O Discurso Prático, portanto, não é independente da ação social historicamente demarcada, além disso, nem sempre será aplicada a regra ética. A violência disputa espaço com a ética, a igualdade e a simetria.

2.5. Consciência moral e agir comunicativo

A consciência moral é um estado de compreensão do mundo, das relações entre indivíduos e deles com o ambiente, o que depende da percepção e da análise das consequências das atitudes tomadas, bem como do aparato cognitivo daquele que faz o juízo moral, dentro de um contexto histórico.

Com o progresso, os seres humanos se distinguem, cada vez mais, do mundo social e físico que os cerca e desenvolvem um sentido mais forte de si mesmos: a liberdade de que desfrutam aumenta na mesma velocidade que as suas obrigações sociais (DURKHEIM, 2003, p. 49).

A ética do discurso, com premissas universais e princípios normativos, só será aplicável na prática quotidiana, mediante uma reflexão e adequação sobre o ambiente sociocultural e a realidade dos indivíduos que participarão do diálogo.

Habermas (1989), ao analisar as bases teóricas de Lawrence Kohlberg, propõe que o juízo moral só seguirá, efetivamente, um raciocínio lógico moral se tiver as seguintes características: (1) imparcialidade, (2) universalidade, (3) reversibilidade e (4) prescriptividade. A imparcialidade deve ser tomada como premissa e objetivo mas a própria escolha do que é ou não é relevante para ser analisado já é um recorte da totalidade dos temas e objetos do mundo real a serem debatidos. Ela trará estruturas e formalidades que tentarão permitir que, em algum nível, ela possa ocorrer. Mecanismos que ponderem a forma, o contexto e o cotexto¹² do discurso deverão ser determinados em um processo de interação comunicativa, para que o agir comunicativo se dê dentro das lógicas da ética moral.

¹² A noção de *cotexto* foi proposta por Bar Hillel para explicar a intervenção das unidades verbais que fixam a significação de formas linguísticas de um texto. O **cotexto** é um dos processos de solução de ambiguidades ou de heterogeneidade de sentido dos enunciados. Distingue-se da noção de **contexto**, utilizada para designar as instâncias enunciativas e os elementos extralinguísticos relevantes para a compreensão de um texto ou de um discurso, porque se refere aos aspectos de criação dos efeitos intra e intertextuais, que dão unidade ao texto. (cf. Jehoshua Bar-Hillel, *Aspects of Language*, Jerusalem, The Magnes Press, Hebrew Univ. and Amsterdam, North-Holland, 1970).

O conceito da completa reversibilidade indica que qualquer questão colocada pode ser usada na perspectiva de quem fala ou, ao inverso, por quem ouve e passa a falar. Desta forma iguala, traz a simetria para o jogo argumentativo, relativiza, atenuando ou enfatizando, um argumento colocado em cena. Assim, é necessário que todos os participantes reconheçam, reciprocamente, a validade das enunciações dos demais.

Mesmo quando olhamos para as empresas como “agentes sociais morais”, podemos antever que a excelência empresarial, seus resultados econômicos e os efeitos que proporcionam em ambientes de concorrência global dependem da capacidade de constituir níveis aceitáveis de confiança entre os atores políticos, sociais e econômicos. A empresa eo indivíduo, em seu histórico de vida, amadurecem e ajustam suas atitudes em função do contexto em que estão inseridos. Poderíamos considerar que existe uma escala de maturidade.

2.5.1. Escalas de maturidade – cognitiva (indivíduo) x de ação (organização)

Na análise de Habermas (1989), três perspectivas podem ser postas em confronto: a de Piaget que fala de (1) **estágios cognitivos**, e as do próprio Habermas: das (2) **visões de mundo** e dos (3) **níveis de maturidade**.

A perspectiva piagetiana fala de (1) **estágios cognitivos** em uma escala sucessiva de compreensão e interação com o mundo, em uma escala de descentralização do indivíduo em sua tomada de posição, levando o sujeito, no estágio final, à abnegação consciente, com o intuito do bem maior do coletivo social. A descentralização do indivíduo não o afasta de seus interesses particulares ou recortes que faz sobre a realidade, mas põe na balança, como tendo pertinência, relevância e validade, os questionamentos e perspectivas dos demais agentes da interação. “A ligação social nasce, de forma mais elementar, do senso de mútua dependência (SENNETT, 2006, p. 166)”: o que coloca em evidência a dinâmica de negociação e posicionamento intra e intergrupos. A validação desse discurso passa pelas estruturas de linguagem, por seu apelo lógico-racional-afetivo e por seu nível de institucionalização. Este último é, em parte, determinado por quem é o agente de fala, por sua posição nos grupos sociais, pelos rituais adotados, pela força e a influência do grupo de pertencimento de quem proferiu o discurso. De outro lado, temos Habermas (1989) com a ideia de (2) **visões de mundo** que recortam a realidade tendo como base a estrutura cultural e sua racionalidade, circunscrita por uma língua e um ambiente espaço-

temporal demarcados, e por fim, podemos acrescentar sua perspectiva dos (3) **níveis de maturidade** e comprometimento, tanto do indivíduo, como da relação. Aqui há a ponderação de que o tempo de relação, a interdependência de interesses e o nível de equilíbrio de poder (social, econômico, político, moral, de conhecimento e influência) interferem na estrutura do sistema de aprendizado e na tomada de decisão que são usados pelos indivíduos de uma interação. Estas perspectivas podem ser consideradas propostas complementares, mas distintas sobre um mesmo fenômeno: a ação comunicativa.

Wundt (*apud* DURKHEIM, 2003, p. 92) fala de uma escala de moralidade com quatro motivos, chamados de motivos imperativos, na qual os dois primeiros são imperativos de coação (internos e externos) e, acima deles temos os imperativos da liberdade que tratam de sinais e sintomas de conduta moral, assim como da consciência do agente. Há um processo de descentralização do indivíduo em função da manutenção da sociedade. Cabe perguntar se as organizações, como microgrupos sociais, mesmo que de ordem técnica e com valores e interesses determinados de forma estratégica, passariam pelos mesmos processos históricos, racionalizantes e culturais de descentralização para poder interagir com os grupos sociais de seu ambiente de atuação. Para além dos lucros diretos de curto prazo, a organização monta um sistema reputacional baseado em relacionamentos diversos. Há um objetivo claro de diferenciação competitiva e de sustentabilidade, entretanto o próprio sistema de interação demonstra gerar forças de transformação nos indivíduos e na forma de atingir as metas organizacionais. O histórico de interações e o ambiente, ao mudarem continuamente instigam tanto organizações como seus grupos de interesse a compartilharem aspectos de suas práticas culturais.

O julgamento feito sobre um discurso, para ser válido em uma interação comunicativa, trabalha com as premissas da universalidade, da reciprocidade, da reversibilidade como bases da ética do discurso. Habermas (1989) compreende que estas dimensões são o suporte aos seis estágios do juízo moral de Kohlberg – o pré-convencional, o instrumental individual, o das expectativas interpessoais mútuas, preservação do sistema social e da consciência, o dos direitos prévios e do contrato social, o dos julgamentos morais baseados em princípios éticos universais. Com esses elementos em vista, seria possível fazer uma aproximação gradativa de uma avaliação mais imparcial e justa dos conflitos de ação moral que sejam significativos e dignos de debate pelos agentes sociais. É um processo de maturidade do indivíduo e da relação dele com os demais agentes. Teruma “escala de

maturidade” não pressupõe que alguém deva passar sequencialmente por cada um dos níveis dela para chegar ao próximo ou que, ao tomar uma decisão com base em um dos estágios morais anteriores, não poderá adotar outra posição em situação posterior.

O primeiro nível é o pré-convencional. Nele, o indivíduo obedece às normas em função de não ser penalizado. Existem dois estágios no nível pré-convencional. O primeiro é o do castigo e da obediência, que ocorre mesmo que a regra não seja considerada justa. O que está em jogo é o conjunto de sanções que serão impostas ao sujeito caso decida agir de forma divergente ao grupo. A regra e a punição são externas ao agente e serão aplicadas por autoridade reconhecida e legitimada.

[...] existem coações de todo o tipo: há as que um indivíduo exerce sobre o outro, as que se exercem de forma difusa pelo conjunto da sociedade sob a forma de usos e costumes e da opinião pública, e as que são estabelecidas e concentradas nas mãos do Estado (DUKHEIM, 2003, p. 51).

O segundo estágio é o do objetivo instrumental individual e da troca, nele há uma análise pragmática sobre o benefício e os custos envolvidos em seguir ou não as normas. A decisão em favor da regra só será tomada se for do interesse individual e não em função do bem-estar coletivo. Cada agente deverá agir segundo seus interesses pessoais, assim todos têm o direito a agir de igual forma, há uma troca objetiva negociada. O que limitaria até onde vão os meus direitos seria o início dos direitos dos outros e o grau de interferência que as decisões terão sobre minhas necessidades. Existiria o reconhecimento do direito do outro, da reciprocidade e da universalidade e, além das regras, deveria acontecer uma autorregulação social que, em situações de interesses conflitantes, ponderasse qual deles seria mais relevante e deveria ser priorizado.

O segundo nível é o convencional. Aqui se encontra o terceiro estágio – das expectativas interpessoais mútuas, dos relacionamentos e da conformidade. Além dos interesses pessoais, há a qualidade do relacionamento na matriz de análise. Deve-se estar em conformidade com as expectativas sociais, porque as regras passam a ser internalizadas e o indivíduo avalia os efeitos de suas ações sobre os outros. Além de seus interesses, o relacionamento e o papel social desempenhados são alinhados em busca da preservação da confiança. A grande moeda de troca é a credibilidade dentro do grupo social. A preocupação com o outro não é mero interesse, tampouco deixa de lado a força do papel social que está sendo desempenhado e da reputação advinda das ações e dos discursos.

A identidade pessoal, pela qual se afirma objetivamente o indivíduo, é a síntese subjetiva dos componentes particulares de sua história pessoal com os elementos históricos do grupo e da sociedade a que ele pertence expressa pela afirmação de pertencimento a tal ou qual comunidade (MARTINS, 2007, p. 54).

Considerando que uma pessoa exerce múltiplos papéis e sua identidade é híbrida, multidimensional e em constante adaptação ao contexto, as razões de fazer o que é direito são complexas, mutáveis e circunscritas ao ambiente de atuação. A reciprocidade e a reversibilidade são duas dimensões centrais, ser capaz de se colocar no lugar do outro justificará não atender plenamente aos interesses individuais explícitos em função da perspectiva reputacional que está oculta. Adotar a “regra de ouro” através da qual não se deve fazer ao outro o que não se deseja para si será afetado por outro fator – o que o outro representa para mim e como me percebo.

A preservação do sistema social e da consciência é o quarto estágio do juízo moral. Aqui temos a perspectiva individual sendo contrabalançada com a coletiva. A regra, além de aceita como justa, é internalizada na forma de consciência moral e as sanções não são aplicadas apenas por agentes externos. O próprio sujeito se vê obrigado, por uma forte premissa moral, a agir da forma correta, mesmo que isso vá de encontro aos seus interesses. Deve-se contribuir para o bem-estar social. Diferente do primeiro estágio moral, no qual o indivíduo é o centro do sistema, o grupo social ocupa papel primordial. Alcançar os interesses individuais não deve prejudicar as demandas coletivas. De igual forma, os objetivos do grupo não devem prejudicar o agente social isoladamente. O Pós-Convencional ou Baseado em Princípio é o terceiro nível, nele as decisões são tomadas a partir de direitos, valores ou princípios com os quais todos concordam. A lealdade é um ponto chave, ou seja, a qualidade do relacionamento é um eixo central.

O quinto estágio é o dos direitos prévios e do contrato social ou da utilidade; os agentes sociais agem a partir da premissa de que o correto é garantir que os direitos, valores e contratos sociais gerais e imprescindíveis sejam mantidos. Em caso de conflitos ou divergências, prevalecem as normas universais da sociedade sobre os acordos dos grupos, isto é, os princípios éticos (universais), sobrepõem-se aos interesses individuais, visto que o que está em jogo é a avaliação do bem maior que beneficie a maioria e não apenas um pequeno grupo. A obediência à lei se dá por um princípio ético pactuado pela sociedade. Há um princípio de utilidade envolvido, pois, ao se estabelecer uma regra, ela deve atender ao maior número de pessoas possível, é um ato racional. A Constituição Brasileira de 1988, chamada

de Constituição Cidadã, foi desenvolvida a partir de um princípio ético similar, mas contempla a questão da reciprocidade na medida em que inclui no debate a variável de que o desejo da maioria não deve prejudicar os direitos das minorias.

O sexto estágio trata dos julgamentos morais baseados em princípios éticos universais. Parte-se da premissa de que existem valores que, independente das variáveis culturais, são aceitos como corretos por toda a humanidade. Aqui cabe uma pequena observação crítica: mesmo certos princípios, aceitos como universais, como o direito à vida e à liberdade estão circunscritos a um olhar ocidental, prioritariamente judaico-cristão. Contudo, o que é posto no modelo dos julgamentos morais para o sexto estágio é que entre a lei ou o princípio ético universal, o sujeito deve escolher, pelo princípio, a decisão racional a ser seguida é o comprometimento com os valores considerados universais. Mesmo que agir pelos princípios signifique infringir as legislações locais e haja algum tipo de sanção, o indivíduo agirá em função de sua consciência ética. Ele considerará que uma lei que viola os valores universais não é justa e não deve ser seguida.

De um estágio para o outro, há uma escala de maturidade e de aprendizado. A experiência, o desenvolvimento cognitivo e a densidade dos relacionamentos conduzem a pessoa de uma forma de decisão à outra. A repetição das experiências permite, ao longo do tempo, que as soluções escolhidas sejam modificadas. “As estruturas cognitivas que subjazem à faculdade de julgar moral [...] são resultados de uma reorganização criativa de um inventário cognitivo pré-existente e que se viu sobrecarregado por problemas que aparecem insistentemente (MARTINS, 2007, p.155)”. Em cada decisão há, um aprendizado que altera as escolhas e motivações seguintes. Portanto, acreditamos que o conceito mais propício seria, o de experiência, mais do que maturidade.

As empresas, ao lidarem com as externalidades de suas operações, podem ir da simples reatividade e análise da relação custo benefício até o comprometimento com a sustentabilidade do território em que estão. Os estágios de julgamento moral foram desenvolvidos para compreender esse julgamento feito por pessoas, mas acreditamos que podem ser aplicados às empresas, já que as decisões de uma organização, mesmo que racionais e utilitárias, são determinadas por sujeitos sociais.

Assim, pode-se muito bem dizer que a organização como tal toma decisões – por analogia com as pessoas – e pode ser responsabilizada por essas decisões. Ela é um agente moral – não o são somente as pessoas –, tendo liberdade de forjar para si mesma um caráter ou outro (CORTINA, 2007, p. 20).

Os estágios cognitivos podem ser observados em um sujeito em desenvolvimento. A cada faixa de idade, ele vivenciará o mundo a partir de uma perspectiva, porém, este mesmo sujeito pode se fixar em um dos estágios e permanecer ali, por escolha ou força da estrutura social à qual está vinculado. Diferentes leis, como a de *antitrust* que determina regras concorrenciais as quais visam impedir abusos de posições de poder como os cartéis, a Sarbane-Oxley que regulamenta relações de governança corporativa, o Código de Defesa do Consumidor que regula a relação fornecedor-consumidor, os índices das bolsas de valores que avaliam os níveis éticos e de governança corporativa seriam virtualmente desnecessárias, contudo os interesses pragmáticos e os modelos de gestão adotados pelas organizações inserem perspectivas que alteram as decisões do indivíduo como agente social.

As políticas de sustentabilidade, quando existentes, podem ser facilmente comparadas com os diferentes estágios de juízo moral. O paralelo entre as metodologias de atuação social das organizações e de gestão de sua atuação produtiva com os estágios cognitivos é transparente. A escala de maturidade que fundamenta a ação das organizações pode ter eixos ligeiramente distintos, como poderemos analisar no capítulo sobre Diálogo Social, mas que se assemelham. Em metodologias de Diálogo Social, as atitudes organizacionais, as ferramentas de comunicação e as estruturas de atuação socioambiental fazem parte de um processo evolutivo, porém não são cumulativas ou excludentes.

Figura 1: Ferramenta de Compatibilidade, desenvolvida pelo Instituto Ethos. Fonte: Ethos, 2004, p. 6.

Essa percepção de que há uma escala de maturidade é reforçada por metodologias como a proposta pelo Instituto Ethos em seu Guia de Compatibilidade. A figura 1 representa uma visão consolidada de algumas ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações para alinharem suas estratégias de atuação a um padrão moral socialmente aceito de sustentabilidade. De igual forma ao discutido até aqui sobre o juízo moral e, mais especificamente ainda, ao agir comunicativo e à atitude adotada nas interações das organizações em cada estágio de maturidade e comprometimento, há um determinado tipo de motivação e forma de agir que equilibra gradativamente os interesses das organizações e os das demais partes interessadas.

Kohlberg (*apud* HABERMAS, 1989) correlaciona os seis estágios do juízo moral com as perspectivas sócio-morais correspondentes: (1) ponto de vista egocêntrico. Não se reconhece o direito do outro, já que o mundo gira ao redor dos interesses e visões do agente social. O outro é uma sombra diante de seus desejos que se impõem de forma autoritária. (2) A pessoa reconhece que o outro tem direitos e que as perspectivas podem ser divergentes tornando o que é correto relativo. Os conflitos são solucionados por uma troca instrumental e pela equidade. (3) A pessoa se coloca no lugar do outro para tentar compreender as consequências de suas decisões e escolher a atitude a ser tomada. A perspectiva é relacional e dependente do contexto social vivido. A regra geral será adaptada à circunstância particular. (4) O indivíduo adota um ponto de vista sistêmico

no qual assume papéis e uma posição na malha social. Irá considerar em seus julgamentos morais, a posição assumida no sistema social e obedecerá às regras a partir desse viés. (5) A pessoa é racional e analisa as situações com base nos valores e conceitos fundamentais pactuados socialmente, prioriza os princípios éticos sobre as leis quando considerar que entrem em conflito. O respeito pelo outro é um meio de garantir o contrato social. (6) É o estágio de maior abstração e refinamento cognitivo. O sujeito respeita o outro como fim e não como meio.

[...] podemos encontrar nos pressupostos da argumentação o conteúdo de ‘U’, porque as argumentações representam uma forma refletida do agir comunicativo e porque, nas estruturas do agir orientado para o entendimento mútuo, já estão sempre pressupostas aquelas reciprocidades e relações de reconhecimento em torno das quais giram *todas* as ideias morais [...] (KOHLEBERG *apud* HABERMAS, 1989, p. 161).

Para Habermas (1989), o agir comunicativo conduziria o agente social a um estágio cognitivo de julgamento moral equivalente ao sexto estágio de Kohlberg – dos julgamentos morais baseados em princípios éticos universais. O agir comunicativo é um agir/julgar moral e depende da perspectiva do falante e da visão do mundo social com a qual recorta a realidade que o cerca. “Grupo, sociedade e contexto, com relação aos quais o indivíduo se caracteriza no exercício de sua liberdade de ação, são também por ele caracterizados. Há, por conseguinte, uma dupla relação de poder, coextensa ao tempo histórico (MARTINS, 2007, p. 59)”. Os estágios de Kohlberg, vistos a partir do agir comunicativo, permitem identificar formas de interação que são, simultaneamente, cooperativas e conflituosas. A qualidade do relacionamento prévio (existente ou inexistente, positiva ou negativa), assim como as estruturas de poder existentes e os demais interesses em pauta serão analisados pelos participantes da interação.

As normas, no mundo social, estabelecem quais interações pertencem ou não às relações legítimas e desejáveis. Organizações e comunidades vizinhas, a princípio, estão no mesmo mundo físico, mas em mundos sociais distintos. A tarefa chave do agir para o entendimento mútuo está em reconhecer e estimular os possíveis pontos de contato entre os dois mundos. Os entendimentos e acordos estarão nos pontos comuns e os conflitos nos divergentes, portanto conhecer o outro minimiza a tensão entre os agentes. O desconhecimento sobre o outro pode gerar e intensificar conflitos. Entendemos que um interlocutor pode agir apenas por seus interesses, sem considerar a posição do outro, por considerar que o outro agiria como ele, por pressupor a estratégia dominante do outro ou por, apesar dos possíveis ganhos ou perdas, considerar que determinada atitude é a correta. Estará em cena o sistema de sanções, a simetria de poder, o tipo de relações existentes, o tipo de impacto do resultado da interação e os interesses em

disputa. Nem sempre as condições éticas estão disponíveis. É no confronto entre a norma utópica e a prática cotidiana que ocorrem as mudanças da realidade.

2.6. Da utopia à realidade – o espaço de transformação da(s) realidade(s)

A proposta de Habermas (1983a) de um agir comunicativo coloca-nos diante de duas perspectivas: de um lado a situação ideal e utópica, de simetria entre os sujeitos de uma interação; de outro, as situações práticas nas quais há um conhecimento implícito acerca do lapso entre o ideal e o real. Existem regras na prática cotidiana que tendem a dificultar o acesso universal ao discurso que devem ser conhecidas.

[...] trata-se de determinar as condições de seu funcionamento, de impor aos indivíduos que os pronunciam certo número de regras e assim de não permitir que todo mundo tenha acesso a eles. Rarefação, desta vez, dos sujeitos que falam; ninguém entrará na ordem do discurso se não satisfizer a certas exigências ou se não for, de início, qualificado para fazê-lo (FOUCAULT, 2001, p. 36).

As assimetrias de poder e as diferenças culturais irão somar-se a todo um arcabouço de barreiras, à comunicação, serão antecipadas pelos sujeitos da fala para orientarem suas ações em direção a um entendimento mútuo, ou seja, a situação ideal e a provável farão parte da estratégia discursiva. Cada vez que as condições ideais não forem realizadas, serão detectadas distorções da comunicação que geram obstáculos para a ação comunicativa plena. É um mecanismo que se encontra inscrito na vida social cotidiana. Quanto mais próximos da simetria estiverem os sujeitos da fala, mais serão capazes de perceber sutilezas e peculiaridades sobre o padrão moral e cultural do outro e de seu grupo, portanto novas distorções serão compreendidas e os efeitos colaterais, atuais e futuros, sobre os envolvidos poderão ser analisados com maior detalhamento. É um processo contínuo.

Baseando-se no Agir Comunicativo de Habermas (1983a), a interação das empresas com as comunidades vizinhas deveria buscar a racionalidade comunicativa. O mesmo ocorre com o discurso da sustentabilidade. É um ponto ou perspectiva ideal almejado que nos dá parâmetros e fronteiras a serem conquistadas. A cada novo patamar atingido haverá uma nova etapa e limite a superar. Na comunicação dialógica, como será discutido em capítulo posterior, ao buscar o equilíbrio nas assimetrias existentes, vislumbraremos um

espaço de trabalho para se encontrar o ponto de equilíbrio ótimo e não o ideal. Cabe às partes determinar o quão próximos do ideal é aceitável chegar a cada encontro. A comunicação, aqui, é relacionamento, está para além da informação e do convencimento puro, é um processo com equilíbrio dinâmico e fluido. Consensos e dissensos coexistem.

Figura 2: Realidade atual x ideal almejado. Desenvolvida pelo autor.

O próprio fato de o potencial comunicativo idealizado ser perseguido, mesmo que não realizado, abre espaços para uma ação concreta e crítica.

Mas esse é justamente o argumento de Habermas: ao orientar sua ação para o entendimento, os sujeitos antecipam necessariamente tais condições ideais, pois sem elas não seria possível uma ação comunicativa; simultaneamente, entretanto, tais condições necessárias não são cumpridas, o que permite, por sua vez, que sejam detectadas todas as distorções da comunicação – aqueles obstáculos que impedem a cada vez a plena realização de uma ação comunicativa. Para que a comunicação possa se dar, essas condições ideais têm e ser antecipadas em situações reais de ação, o que significa que essa antecipação encontra-se inscrita na vida social concreta (NOBRE, 2008, p. 57).

A complementaridade da racionalidade instrumental e da comunicativa permeia e permite a continuidade, ainda que transformadora, da vida em sociedade. Cada racionalidade deve seguir um determinado espaço de atuação. Quando qualquer uma das duas vertentes invade a área de atuação da outra, acaba por gerar conflitos e crises na estrutura social e produtiva. Há que se buscar uma harmonização das duas perspectivas, visto que é no espaço entre o real e o ideal que se encontra a comunicação dialógica.

2.7. As premissas do agir comunicativo: usos na relação das organizações com as comunidades vizinhas

As organizações, ao lidarem com as comunidades vizinhas, com lideranças comunitárias ou grupos da sociedade civil organizada, precisarão mapear e compreender o contexto cultural. Mesmo que sua ação de interação com estes grupos de interesse seja estratégica, será mais bem sucedida se partir de quem é o outro e de seu universo conceitual.

Habermas (1983a) considera que devemos analisar os atos discursivos a partir de dimensões (a) temporais (passado, presente, futuro e neutro), (b) sociais (a quem recaem as obrigações – ao emissor, ao receptor ou a ambos), (c) quanto ao conteúdo (se ele gravita ao redor dos objetos, das ações ou dos atores em si). O tipo de reação do emissor e do receptor de um discurso poderia ser trabalhado como indicador pragmático. Levar-se-ia em conta: a pessoa de fala, o tempo verbal, se a orientação é para entendimento, ação ou justificação das posições e proposições, bem como se o texto está no imperativo, se é de constatação, de regulação ou de expressão. Contudo, ao formar uma matriz de análise, os agentes de fala conseguiriam articular seu discurso baseado nas dimensões de impacto e de reação nos ouvintes que se deseja criar. As reais intenções acabariam por ser mascaradas na estrutura linguística. Considerando que o estudo do presente trabalho apenas tangencia a análise do discurso, não caberia um aprofundamento dessa vertente.

A ação comunicativa depende da capacidade das partes envolvidas partilharem significados. Comunicar-se como ação não depende apenas de colocar no mundo presente o que se tem em mente. Há o estabelecimento de uma posição, da relação entre os participantes da fala e uma ação concreta sobre o objeto tratado. Se a intenção é o entendimento mútuo, há um movimento bilateral, mesmo que assimétrico.

[...] compreender o que é dito a alguém exige a participação no agir comunicativo. [...] Se a linguagem for empregada para o fim do entendimento mútuo (ainda que seja tão somente para constatar no final um dissenso), haverá então três dessas relações: ao dar uma expressão *de* aquilo que tem em mente, o falante comunica-se *com* outro membro de sua comunidade linguística sobre *algo* no mundo. [...] a hermenêutica tem de se ocupar, ao mesmo tempo, da tríplice relação de um proferimento que serve (a) como expressão da intenção de um falante, (b) como expressão para o estabelecimento de uma relação interpessoal entre falante e ouvinte e (c) como expressão de algo no mundo (HABERMAS, 1989, p. 40).

Há três eixos a serem observados: (1) as intenções das partes; (2) a relação dos agentes; (3) a natureza do objeto sobre o qual se fala. Duas outras dimensões poderiam ser acrescidas: (a) o significado constituído no ato de fala e (b) os efeitos residuais. Por exemplo, o fato de estarmos nos comunicando *com* alguém demonstra que o falante, ao tentar seduzir o outro para seu ponto de vista, deveria pressupor que haverá reações, ressignificações e ações no sentido contrário tendo como base o alcance de um dado interesse. Nessa perspectiva, uma comunicação voltada para o diálogo não é um processo passivo e as relações internas de poder estão em debate, independente do tema tratado. Há um conjunto de outras elaborações e de silêncios que os enunciados das partes encobre, mas que entram no jogo. Na fala, temos parte do mundo social, as relações interpessoais e as experiências vividas, manifestadas. Falar sobre algo é agir sobre o objeto, o ouvinte e a realidade que contém o ato de fala. Há um processo performativo embutido.

Quando o falante diz algo dentro de um contexto cotidiano, ele se refere não somente a algo no mundo objetivo (com a totalidade daquilo que é ou poderia ser o caso), mas ao mesmo tempo a algo no mundo social (com a totalidade das relações interpessoais reguladas de um modo legítimo) e a algo existente no mundo próprio, subjetivo, do falante (como a totalidade das vivências manifestáveis, às quais tem um acesso privilegiado) (HABERMAS, 1989, p. 41).

A questão em debate aqui não é de linguística, mas a reflexão sobre as estruturas de fala que pode indicar caminhos para entender uma parte da realidade. Os pontos de conflito, as posições dos falantes e as dimensões de análise e crítica estarão presentes na fala. Os atos discursivos podem ser mecanismos eficientes de coordenação de ações. Um ato comunicativo pode ser rejeitado por três aspectos: (1) verdade expressiva do que é dito (vínculo com o mundo subjetivo), (2) correção em relação ao contexto normativo e (3) verdade proposicional, ou seja, a demanda posta em cena é pertinente e válida.

[...] essa vontade de verdade, como os outros sistemas de exclusão, apóia-se sobre um suporte institucional: é ao mesmo tempo reforçada e reconduzida por todo um compacto conjunto de práticas [...] ela é também reconduzida, mais profundamente sem dúvida, pelo modo como o saber é aplicado em uma sociedade, como é valorizado, distribuído, repartido e de certo modo atribuído (FOUCAULT, 2001, p. 17).

Pode-se dizer, portanto, que o termo *reaching understanding*, implica haver, pelo menos, dois sujeitos de fala que dominem as expressões e estruturas linguísticas de formas semelhantes e que compreendam o que está sendo dito como um ato que possui condições específicas para ocorrer. Quando um ouvinte aceita um ato discursivo, entra em jogo um entendimento e um acordo entre o emissor e o receptor e esse acordo não se dá apenas na dimensão intersubjetiva. Para Habermas (1983a, p. 307, tradução nossa),

Faz parte da intenção comunicativa do emissor (a) fazer um discurso que seja correto do ponto de vista do contexto normativo dado, para que a relação intersubjetiva entre ele e o receptor possa ser reconhecida como legítima; (b) fazer uma afirmativa verdadeira (ou uma proposição existencial correta), para que o receptor aceite e compartilhe o conhecimento do emissor; e (c) expressar verdadeiramente suas crenças, intenções, sentimentos, desejos, e outros, para que o receptor dê credibilidade ao que foi dito. O fato de haver intersubjetividade comum de um acordo alcançado comunicativamente nos níveis do acordo normativo, do conhecimento proposto compartilhado e da confiança mútua na sinceridade subjetiva pode ser explicado por sua vez pelas funções da busca do entendimento na linguagem.

O acordo realizado no agir comunicativo inclui um contexto normativo, um conhecimento compartilhado e mútua aceitação da sinceridade das intenções dos participantes da interação. Cada uma destas condicionantes pode ser um ponto de ruptura e conflito futuros. O entendimento via discurso serve para estabelecer, reforçar e adensar relacionamentos; serve ainda para estabelecer a relação dos participantes com algo do mundo social, representar o status atual de eventos e fatos e manifestar experiências.

A relevância de um tema dependerá de sua inserção social, seu significado compartilhado da experiência subjetiva dos agentes sociais, da repercussão e desdobramentos e do referencial (*background*) sobre ele e suas variáveis complementares. Cabe um mapeamento constante da relevância e da abrangência dos temas e das variáveis delimitadoras do contexto de interação. A sustentabilidade do território de atuação de uma organização dependerá da articulação adequada dos atores e dessa matriz de relevância dos temas. Esta hierarquia será influenciada pela rede de poder existente no tempo e no espaço interacional. Considerando que os temas, o contexto e o próprio mundo de vida são socialmente definidos, pode-se dizer que é na rotina cotidiana, na prática diária que a estabilidade das relações e o desgaste acontecerão. É um processo cultural histórico,

Já que a nossa maneira de ver as coisas é literalmente a nossa maneira de viver, o processo de comunicação, de fato, é o processo de comunhão: o compartilhamento de significados comuns e, daí, os propósitos e atividades comuns; a oferta, recepção e comparação de novos significados, que levam a tensões, ao crescimento e à mudança (WILLIAMS *apud* HALL, 2003, p. 135)

Os temas e a matriz de interpretação usada carregam um conjunto de possibilidades de ação. Isso é explicado por Habermas a partir de uma perspectiva cultural sobre o mundo de vida.

[...]tomando emprestado de estudos fenomenológicos, limitamo-nos a um conceito cultural de mundo de vida. De acordo com isto, padrões culturais de interpretação, avaliação e expressão servem como recursos para que se alcance a compreensão mútua pelos participantes que desejam negociar uma definição comum de uma situação e,

dentro desta matriz, chegar a um consenso sobre alguma coisa no mundo. A situação da ação interpretada circunscreve um espectro de ações alternativas tematicamente abertas, ou seja, de condições e meios para levar planos adiante. Tudo que aparece como uma restrição em ações correspondentes a iniciativas pertences à situação. Enquanto o ator mantiver o mundo de vida às suas costas como um recurso para a ação orientada ao entendimento mútuo, as restrições que as circunstâncias colocarem na busca por seus planos parecerão para ele elementos da situação. E estes podem ser resolvidos, dentro da matriz dos três conceitos formais de mundo, em fatos, normas e experiências (HABERMAS, 1983b, p. 134, tradução nossa).

A proposição do autor indica um universo de possibilidades com as quais um agente social pode se encontrar em sua vida comunitária. A matriz de interpretações, de temas e de formas de ação são indícios ou trilhas que podem ou não ser seguidos, assim como a existência de regras não comporta a obrigatoriedade. A desobediência à norma acarreta uma penalidade que será avaliada pelo indivíduo, um ser consciente e representante de um grupo cultural, em relação à sua percepção de custos e resultados que pode e deseja obter.

2.7.1. Comprometimento: as obrigações futuras de uma interação comunicativa

A narrativa historiciza a realidade e constrói uma memória de vida dos indivíduos e da comunidade. É uma memória afetiva e não apenas factual. Ao entender esse fenômeno, fica claro que um processo de engajamento entre os atores sociais de um território demanda tempo, continuidade de interação e espaço para as manifestações individuais.

Do interesse coletivo passa-se à busca da adesão pessoal a objetivos comuns, sem o que políticas públicas dificilmente deixariam de ser meros artifícios de retórica. A valorização da adesão pessoal ou da coautoria particular de metas e fins partilhados comunitariamente torna-se ponto de agenda (MARTINS, 2007, p. 50).

Diante de um discurso, um ouvinte pode reagir de três formas: (1) entender a proposição, (2) tomar uma posição (sim ou não, aceitação ou recusa da proposta) ou, por fim, (3) comprometer-se com obrigações futuras convencionadas durante a interação. Há um nível de significação e um de ação concreta. “Nós entendemos um ato discursivo quando sabemos o que o torna aceitável (Habermas, 1983a, p. 297, tradução nossa)”. Para um discurso ser aceitável e efetivo depende dos dois lados de uma interação comunicativa. As condições (incluindo as de satisfação e de sanção), os valores e os conceitos estão em negociação durante o processo. Existem assimetrias nesse processo. Uma interação comunicativa não é um sistema fechado perfeito no qual todos entram com iguais condições, conhecimentos e intenções. As

obrigações e os custos (sacrifícios) que cada parte será levada a incorrer são distintos. Por mais que se busque um equilíbrio, a igualdade de condições é virtualmente inexistente.

Acreditamos que as obrigações futuras constituem premissas e eixos de um sistema de relacionamento ético de longa duração. As obrigações relevantes para a continuidade da relação estabelecem ações e atividades para todas as partes e devem objetivar dimensões que não levem à contradição dos discursos e a atitudes consideradas pertinentes ao contexto no qual se dá a interação.

Habermas (1983a) destaca que uma questão a ser observada é a diferença entre o que é declarado e as intenções inerentes e encobertas no discurso. As frases de intenção carregam um comprometimento para o emissor da mensagem, já as que estão no imperativo trazem tarefas para o receptor da mensagem. Mesmo que a estrutura de linguagem não esteja no imperativo, cabe avaliar o resultado e as consequências do pronunciamento.

Para Habermas (1983b), o sistema de divisão de trabalho será tão complexo quanto a sociedade em sua densidade. De igual forma, podemos considerar que as relações entre organizações e comunidades vizinhas serão tão complexas e multifacetadas quanto a densidade da organização social da comunidade em questão.

O que determina a complexidade de um sistema não é o número de partes de que ele é composto, mas a dinâmica das relações entre essas partes. Quanto mais complexo for um sistema (ou seja, quanto mais frequentes e intensas forem as interações de suas partes), maior será a sua complexidade, a qual se manifesta por sua maior capacidade de interagir com o ambiente em que ele está situado. Os sistemas complexos são mais capazes de se adaptar às mudanças ambientais. Daí a expressão sistemas complexos adaptativos (MARIOTTI, 2007, p.89).

A estrutura da rede social que dá suporte à comunidade é um fator chave para que haja proteção dos interesses, características e identidade da comunidade que lida com organizações complexas, de grande poder econômico e influência política. A organicidade do grupo lhe permitirá manter as tradições, ser viva e adaptável. Habermas (1983b) considera que ser orgânica não significa a repetição de segmentos, mas que cada um é um conjunto complexo de características e anseios que são únicos e interdependentes ao mesmo tempo. A ação comunicativa aponta para a solidariedade na sociedade. O que é aparentemente ingênuo permite antever que a sociedade, bem como a economia, é um sistema integrado em que um grupo depende dos demais. A comunidade é “[...] um local para a política; comunidade evoca as dimensões sociais e pessoais de lugar. Um lugar se torna uma comunidade quando as pessoas

usam o pronome “nós” (SENNETT, 2006, p. 165)”. Embora seja vista ora como valores éticos, ora como estratégias de sobrevivência, a solidariedade pode ser compreendida como um princípio de sustentabilidade tanto de uma organização individual, como da sociedade. A solidariedade não implica a não competição, mas uma competição produtiva.

Existe, portanto, na base de todos os motivos da conduta moral uma vaga imagem da totalidade de que somos parte e da solidariedade que nos prende a ela. Essa representação é obscura e incompleta nos motivos de percepção, e mais reflexiva e precisa nos motivos racionais que ela tem plena consciência de si própria. Nesse caso, o motivo coincide com o fim (DURKHEIM, 2003, p. 91).

O que a relação empresa-comunidade traz, no que diz respeito ao agir comunicativo, é um debate sobre a comunicação como princípio de sustentabilidade na medida em que estabelece relacionamentos. Quanto mais tempo e comprometimento houver mais profícuo será o resultado simbólico e pragmático de longo prazo.

Em um estágio inicial, um campo organizacional é composto de organizações isoladas e especializadas, que não se reconhecem num campo e que não compartilham valores. Com o passar do tempo, o campo vai se estruturando e as organizações reconhecem a importância umas das outras, estreitando relacionamentos, aumentando a interação e convergindo para o compartilhamento de valores (VIEIRA e CARVALHO, 2003, p.19).

Habermas (1983b) considera que, a partir da perspectiva de Durkheim, o que fundamenta a ação solidária é a necessidade. Assim, uma das dimensões que uniria uma comunidade seria a aparente incapacidade do ser humano de autoprover suas necessidades: sociais, econômicas ou afetivas. A ação humana não poderia, sob tal premissa, ser abnegada tampouco desinteressada ou ainda, ter um interesse absoluto no outro. Ainda assim, há que se destacar que a solidariedade, bem como a cooperação, tem valores e normas internas intrínsecas à sua existência que elas lhe dão sentido e força, portanto dizer que há um interesse na cooperação não tira, dessa forma de agir, os efeitos positivos no outros. “Falar desse jeito exige uma ligação particular, embora não local; um país pode constituir uma comunidade quando nele as pessoas traduzem crenças e valores partilhados em práticas diárias concretas (SENNETT, 2006, p. 165)”. A cooperação e solidariedade comunitárias diferem das cooperações técnicas ou comerciais dos complexos sistemas de mercado. Estes últimos acabam por deslocar e até mesmo eliminar as formas tradicionais de solidariedade nas quais o resultado não era calculado de forma objetiva, mas relacional e de manutenção do sistema de vida. Para Habermas (1983b), os sistemas de mercado, mesmo deslocando e

desagregando a malha social tradicional, estabelecem orientações normativas que asseguram a solidariedade.

A distinção entre uma **integração** social da sociedade, que toma efeito nas orientações das ações, e uma **integração sistêmica**, que chega por meio e além das orientações das ações, pede uma diferenciação correspondente ao próprio conceito de sociedade. Não importa se alguém começa com Mead e os conceitos básicos das representações coletivas, em ambos os casos a sociedade é concebida pela perspectiva dos sujeitos agentes como **o mundo de vida de um grupo social**, em contraste, pela perspectiva do observador como alguém não envolvido, a sociedade pode ser concebida apenas como um **sistema de ações** tais que cada ação tenha um significado funcional de acordo com sua contribuição para a manutenção do sistema (HABERMAS, 1983b, p. 117, tradução nossa).

A diferença entre a integração da sociedade e um mecanismo sistêmico de integração com finalidades objetivas e específicas diante de um contexto está na perspectiva do que é a sociedade. A distinção de olhares irá alterar o significado das ações e a aceitação das regras, caso se considere que o agir comunicativo depende do contexto e que este é tão mais complexo quanto à estrutura social, logo cabe considerar que o horizonte visto a partir da janela do mundo de vida delimita as ações e a validade de proposições de um indivíduo em busca do entendimento pela ação comunicativa. Há uma relação direta entre a ação comunicativa e o mundo de vida.

A estrutura social é um campo de atuação do desejável, mas o interesse do sujeito pode não ser. Há um patamar de negociação interna. Influenciar as normas do grupo, construir consensos são uma condição estruturante de poder e legitimidade. Mesmo que não se esteja em um local específico de interação e negociação de interesses, o ambiente social é recortado cotidianamente por encontros e desencontros negociados. O tabu é parte desse jogo, já que ele estabelece limites de aceitabilidade para o quadro de opções de temas. Os tabus são circunscritos no tempo e culturalmente delimitados: a religião, os padrões morais, os mitos e heróis instruem os membros de um grupo sobre o que se espera que façam e como ajam. Para Hofstede (1997, p. 18),

O mundo está cheio de confrontações entre pessoas, grupos e nações que pensam, sentem e agem de forma diferente. [...] As questões sobre cooperação econômica, tecnológica, médica ou biológica têm sido frequentemente consideradas numa perspectiva meramente técnica. Isso explica o porquê de muitas soluções não funcionarem, ou não poderem ser implementadas: ignoram-se simplesmente as diferenças no modo de pensar dos parceiros. Compreender tais diferenças torna-se, no mínimo, tão essencial quanto compreender os fatores técnicos.

Mesmo que considerássemos o olhar tecnológico, deveríamos compreender que a tecnologia é a materialização de uma visão de mundo, de conceitos, ideias, percepções, relação

do homem com seu ambiente simbólico e material, portanto mesmo um instrumento técnico está, em sua gênese, atrelado a uma realidade cultural. As empresas, ao expandirem seus braços mercadológicos e produtivos aos quatro cantos do mundo, acabam por ter que lidar com as perspectivas de seus colaboradores e consumidores locais em contraste com as visões das lideranças da organização em seus países e regiões de origem. A dificuldade encontrada por empresas é compreensível, se considerarmos que atuamos em um ambiente a partir de nossas lentes culturais, o que, para Hofstede(1997), significa articular-se com programações mentais específicas, construídas no convívio com a família, com os amigos, com a empresa. Para aprendermos, ou melhor, reprogramarmos parcial ou totalmente nossa abordagem é preciso, por assim dizer, desaprender ou desprogramar o sistema mental antes de “imputar” novos parâmetros.

O estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior a outro. O estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedades só é possível através de uma atitude de relativismo cultural. [...] não implica inexistência de normas para o indivíduo ou para a sociedade onde está inserido. [...] o julgamento e a ação devem ser precedidos de informação sobre a natureza das diferenças entre sociedades, suas raízes e consequências. (HOFSTEDE, 1997, p. 21)

Este autor adota duas expressões para cultura: cultura 1: educação, literatura, arte etc; cultura 2: programação mental – oriunda da antropologia social ou cultural, refere-se aos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos. Inclui as atividades de refinar a mente (expressões artísticas) e atividades simples, ordinárias, cotidianas (cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, fazer amor, higiene pessoal). A cultura 2 é um fenômeno coletivo, aprendido em sociedade, no convívio cotidiano e nas redes de relações e papéis nos quais um indivíduo atua.

A cultura da organização, uma corruptela da cultura do país de origem e do local de atuação (quando a empresa opera em outros países), seria, nesta perspectiva, também um elemento construído no cotidiano da organização, de forma negociada entre os interesses da matriz, da alta direção local, dos colaboradores, e de seus públicos de interesse. Nessa construção contínua de sentido, tanto a organização como o ambiente são criados. O instrumento desse processo é a comunicação por meio de símbolos (representações mais superficiais), heróis, rituais e valores (manifestações mais profundas). O ambiente organizacional é permeado por histórias ou “mitos” que permitem entender o que se espera dos indivíduos

envolvidos. O discurso (verbal e não verbal – gestos, imagens, objetos, rituais) e as ações concretas transmitem significados novos e antigos num fluxo contínuo de criação e recriação.

Figura 3: As camadas de uma cebola ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura. (Hofstede, 1997, p. 23)

Hofstede(1997) nos mostra que as manifestações da cultura ocorrem em camadas sucessivas e propiciam efeitos cumulativos sobre indivíduos, relações e organizações. Os valores estão no nível mais profundo da formação da cultura; já as práticas são transversais e perpassam todas as camadas e manifestam os valores, os rituais, os heróis e símbolos. Para a comunicação com as comunidades vizinhas e o engajamento social, essa concepção é um terreno fértil, pois permite desenvolver políticas e sistemas de comunicação que coloquem a cultura como eixo central.

A comunicação organizacional tem uma função constitutiva das organizações, caso se leve em conta que é por meio de interações que os indivíduos “criam e recriam” a realidade social e, por consequência, a organização. O processo da comunicação organizacional não é neutro, ele reflete a ideologia que legitima as organizações.

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2003, p.69).

Podemos dizer que comunicação e organização são equivalentes e estão inseridas em ambientes complexos nos quais a lógica do discurso, suas relações de poder e institucionalização, bem como o arcabouço simbólico e imaterial permitem dialogar com os diferentes públicos, interesses, sistemas e processos das organizações e de suas áreas de influência.

Ação, ou comando de situações, se apresenta como um processo circular no qual o ator é ao mesmo tempo o **iniciador** de suas ações contabilizáveis e o **produto** das tradições nas quais ele se constitui, dos grupos solidários aos quais pertence, dos processos de socialização e aprendizagem aos quais esteja exposto (HABERMAS, 1983b, p. 135, tradução nossa).

Ser produto e produtor da realidade, social ou organizacional, conduz a uma atitude pró-ativa. Corresponde ao papel de protagonista social. Conhecer o grupo de pertencimento de quem fala possibilita descortinar, mesmo que parcialmente, intenções, redes de poder, de relacionamento e de significados. O indivíduo é parte de um grupo de conhecimento. Suas

ações e decisões são embasadas nesse *background* conceitual e nas práticas cotidianas. O mundo de vida pode ser considerado um sistema cognitivo de referência, na qual a realidade é socialmente constituída. É uma rede comunicativa de cooperação. Desta forma, a ação comunicativa pode ser entendida como processo de engajamento e socialização, na qual os conflitos e consensos se estabelecem e se expurgam formando a identidade dos indivíduos e do grupo. Habermas (1983b) alerta para três ficções dessa perspectiva teórica: (a) a autonomia dos atores; (b) a independência da cultura; (c) a transparência da comunicação. Ao estarmos atentos para essas três ponderações, podemos ser mais críticos nas análises e relativizações que devem ser feitas ao observar os fenômenos culturais relativos à ação comunicativa. Sendo assim, podemos propor que os espaços de interação comunicativa entre empresas e comunidades vizinhas sejam um ambiente de mediação cultural.

3. Mediação e recepção: dos meios aos sujeitos

No ambiente contemporâneo, o mercado pode ser considerado uma presença mediadora que traz uma força transformadora tanto do espaço público quanto do espaço privado. Barbero (2001) considera que a onipresença do mercado muda as demandas políticas e culturais, em uma série de movimentos com potencial para deslegitimar ou, no mínimo, ressignificar os questionamentos da ordem social. Há, sob tal perspectiva, um projeto hegemonizador. Uma categoria importante de atores desse cenário é a dos meios. Eles estão presentes de forma pulverizada, multicentrada e inserida no cotidiano a partir do advento das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC). E, exatamente por essa onipresença, urge a necessidade de uma postura crítica que viabilize a tensão epistemológica entre as mediações sociais históricas e as midiáticas. Existe uma trama multidimensional de mediações na relação entre comunicação, cultura e política a ser observada.

3.1. O contexto de mediação

A comunicação estabelece conexões entre indivíduos, grupos ou organizações. A mensagem transmitida aos públicos escolhidos por uma organização será mediada pela espessura da cultura cotidiana, passará por releituras culturais no grupo social atingido. É um

processo ativo de interação entre matrizes interpretativas e intencionalidade (do emissor e do receptor). Há uma negociação de visões de mundo e de interesses, sob esse aspecto, podemos considerar as mediações dos meios como modos de interpelação dos sujeitos. No ambiente contemporâneo, onde há uma enorme pulverização de meios de comunicação e produtores de conteúdos, pode-se ter a percepção de que há uma democracia e um compartilhamento de poder e que a mediação midiática é produtiva, contudo Barbero (2001, p.12) alerta-nos para a necessidade de uma visão crítica quanto ao papel mediador dos meios de comunicação.

[...] é mais necessário do que nunca, manter a estratégica tensão, epistemológica e política, entre as *mediações históricas* que dotam os meios de sentido e alcance social e o papel de mediadores que eles possam estar desempenhando hoje. Sem esse mínimo de distanciamento – ou *negatividade*, diriam os frankfurtianos – nos é impossível o pensamento crítico.

As mídias, agora convergentes e móveis, em celulares e dispositivos digitais diversos, dão acesso, em tempo real, ao mundo. As tecnologias digitais, ao permitirem que a TV, o rádio, a internet, os jornais e revistas, bem como os mais diversos meios e conteúdos produzidos por anônimos, corporações ou celebridades – mesmo que instantâneas – estivessem na palma da mão de qualquer indivíduo, em qualquer lugar, possibilitaram um compartilhamento involuntário de poder. Estamos em um ambiente em que,

[...] as velhas e as novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis (JENKINS, 2008, p. 27).

A convergência pode ser globalizante, mas ainda não é universal. Há um aprofundamento do fosso cultural, social e econômico entre os conectados em tempo real e aqueles que nunca fizeram nem uma ligação de telefones fixos convencionais. A cultura da convergência traz para o debate a convergência dos meios, a cultura participativa e a inteligência coletiva da geração da conexão, do conteúdo e da colaboração. A convergência não se restringe à miniaturização ou a integração tecnológica de diversos recursos (rádio, tv, internet, telefonia móvel, jogos etc) em um único aparelho, adotamos a perspectiva de Jenkins (2008), ou seja,

Por convergência refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam (JENKINS, 2008, p. 27).

Isso nos leva a acreditar em sua presença intensiva, extensiva e transversal na cotidianidade, tanto no ambiente público, como no privado. Estamos diante de um momento

de grandes mudanças nas formas de agir, nas sensibilidades e nas dinâmicas econômicas viabilizadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação.

Ao longo dos últimos anos, vimos assistindo a uma enorme revolução relacionada aos impactos e desdobramentos das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) que vêm alterando as formas de organização social e econômica, as formas de produção, de trabalho e de consumo, bem como colocando a comunicação num lugar estratégico. Em outras palavras, o processo de valorização da informação tem forte impacto na maneira da sociedade se organizar e produzir. Vivemos em uma sociedade que, crescentemente, se organiza em rede e na qual o conhecimento e a informação desempenham um papel estratégico, sendo chave para a produção constante de inovação, condição básica para o sucesso das organizações (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002, p.29).

Barbero (2001) pondera que a fascinação pelo aparato tecnológico pode dar a entender que não existem alternativas e que o espaço de interação face a face comunitário é desprovido de densidade e atualidade racional. O autor considera que o crescimento das desigualdades sociais conduz a uma atomização da sociedade, que deteriora o sentido de coesão comunitário, assim como o pertencimento no ambiente público do trabalho: é outro ponto do prisma. Toda tecnologia traz consequências planejadas ou não, positivas e negativas, dependendo da posição em que se está na malha social e no sistema econômico. A mesma instantaneidade que permite relações em tempo real e uma dinâmica produção-consumo, em escala global, traz potenciais rupturas na confiança entre os indivíduos, na percepção de pertencimento a um grupo social ou a uma organização produtiva, altera questões centrais na sociedade.

[...] o capitalismo de curto prazo corrói o caráter, sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros, e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável (SENNETT, 2004, p. 23).

Por outro lado, encontramos um crescimento expressivo das organizações não governamentais, das associações produtivas e de bairro, bem como dos fóruns de desenvolvimento territorial (rurais e urbanos) no caminho reverso à globalização. No caso brasileiro, desde 2003, há um mecanismo público de incentivo ao planejamento participativo das cidades. Trata-se do Ministério das Cidades, que tem por função,

[...] tratar da política de desenvolvimento urbano e das políticas setoriais de habitação, saneamento ambiental, transporte urbano e trânsito. Através da Caixa Econômica Federal, operadora dos recursos, o Ministério trabalha de forma articulada e solidária com os estados e municípios, além dos movimentos sociais, organizações não governamentais, setores privados e demais segmentos da sociedade (BRASIL, 2010).

Esses espaços de gestão dos interesses públicos trazem à tona uma discussão complementar, já que há uma produção de sentido nesses ambientes, mas a mediação é feita por pessoas. Os indivíduos, como representantes de polos distintos, agem como meios de comunicação em um processo faceaface. O mesmo se dá na relação entre empresas e comunidades vizinhas, nas pastorais das igrejas ou em projetos sociais.

Segundo pesquisa Painel IBOPE/NetRatings (CETIC, 2010), o número de pessoas com acesso à internet no Brasil (domiciliar e no trabalho) passou de aproximadamente 36,8 milhões em janeiro de 2010 para cerca de 40,5 milhões até setembro do mesmo ano. Se comparássemos o acesso domiciliar entre dezembro de 2000 e junho de 2010, sairíamos de menos de 10 milhões para mais de 30 milhões. São números expressivos movimentados em grande parte pela entrada das classes C, D e E, por meio do trabalho ou de LAN house¹³. O crescimento do acesso às redes de informação e comunicação, bem como seu caráter pulverizado e descentralizado de produção-consumo permite um movimento contra-hegemônico das camadas populares e dos movimentos sociais. “Portanto, devemos esperar o surgimento de novas formas históricas de interação, controle e transformação social (CASTELLS, 1999, p. 36). As organizações não governamentais podem disseminar sua visão sobre os fenômenos sociais dando conhecimento sobre como pensam e agem no mundo objetivo a partir de seus paradigmas culturais. A trama das mediações é mais complexa em sua forma de agir sobre as questões culturais, políticas, sociais e econômicas. Acabamos por enfrentar a emergência da razão comunicativa de Habermas (1983a). Segundo Barbero (2001, p. 13),

[...] a emergência de uma razão comunicacional, cujos dispositivos – a fragmentação que desloca e descentra, o fluxo que globaliza e comprime a conexão que desmaterializa e hibridiza – agenciam as mudanças do mercado da sociedade. Frente ao consenso dialógico em que Habermas vê emergir a razão comunicativa, liberada da opacidade discursiva e da ambiguidade política que as mediações tecnológica e mercantil introduzem, o que estamos tentando pensar é a hegemonia comunicacional do mercado na sociedade: a comunicação convertida no mais eficaz motor de desengate e de inserção das culturas – étnicas, nacionais ou locais – no espaço/tempo do mercado e nas tecnologias globais.

É um processo dialético de hegemonia e contra-hegemonia, de incorporação e de afastamento social e cultural. A comunicação passa a ter uma função estratégica de

¹³Empresas de LAN (Local Area Network) houses se popularizaram muito rapidamente em comunidades carentes e bairros populares, principalmente entre jovens para acessar as mídias sociais, jogos e e-mail. De forma geral são estabelecimentos que além de prestarem o serviço de acesso à internet, têm estrutura de bar ou lanchonete.

articulação de interesses e sentidos a partir dos quais o fato econômico e a emergência social se defrontam e viabilizam.

Negri e Hardt (2001) destacam que a grande potência do mercado está em produzir subjetividades e é dentro delas que se delineiam necessidades, relações sociais, corpos e mentes. Contudo, Barbero (2001, p. 15) alerta para a perspectiva de que “o mercado não pode sedimentar tradições, pois tudo o que produz “desmancha no ar” devido à sua tendência estrutural a uma obsolescência acelerada e generalizada não somente das coisas, mas também das formas e das instituições”. Se analisarmos esses dois contrapontos, podemos considerar que a mídia não apenas expressaria, mas organizaria os fluxos e movimentos globais através de redes de interconexão comunicativa, produzindo o imaginário e ela possuiria papel central na atualidade. As relações sociais e de consumo passam, portanto, pelo “lôcus” midiático, porém as significações ocorrem nas mediações, no interior das práticas sociais e não externamente aos receptores ou impostas a eles. A interação social cotidiana dá materialidade ao discurso e às práticas.

Além disso, as redes de informação e comunicação permitem que os indivíduos se associem em função de interesses, em tempo real e tomem decisões baseadas em um conjunto mais complexo de informações. Estas podem vir das empresas, de seus parceiros, da comunidade local, de organismos internacionais, ou seja, da rede. O agir comunicativo pode, ao ser usado como lógica de intervenção no mundo, ser usado pelos movimentos sociais como forma de resistência e negociação. Isso se dá, principalmente, se compreendermos que é no espaço entre o ideal e o real dialógico consensual da prática cotidiana da comunicação que está o lócus de luta e transformação da realidade, como posto por Habermas (1983a). As práticas de engajamento de partes interessadas, o diálogo social podem ser vistas como uma tentativa das organizações de se inserirem nos espaços e processos de inovação social. Há um ponto de resistência a ser enfrentado nesses casos que é a premissa, inerente à inovação social, da solidariedade e da diversidade, da resistência e da dissidência, da continuidade e da ruptura próprias da malha social. É um campo de intervenção no social que vai além dos meios.

A mediação midiática não leva a uma recepção passiva pelas massas, há um processo produtivo de reinterpretação e de uso social das formas de pensar transmitidas. Nenhum receptor é passivo, as mídias criam a conexão, a malha social dá a forma de apropriação e de

releitura. O diálogo entre empresas e comunidades vizinhas pode instaurar um novo espaço de mediação entre organizações e comunidades vizinhas. Nesse caso, as pessoas podem ser vistas como meios e a interação como parte da mediação. A cena pública é potencializada no palco midiático, mas rearticulada e composta de sentido nas interações face a face em ambientes dialógicos. O que estamos vivendo é

[...] a reconfiguração das mediações em que se constituem os novos modos de interpelação dos sujeitos e de representação dos vínculos que dão coesão à sociedade. Mais que substituí-la, a mediação televisiva ou radiofônica passou a constituir, a fazer parte da trama dos discursos e da própria ação política. Pois essa mediação é socialmente produtiva, e o que ela produz é a densificação das dimensões rituais e teatrais da política (BARBERO, 2001, p. 14).

A teatralização da atuação socioambiental das organizações se dá, em parte, no discurso midiático e, em outra, nas interações dialógicas promovidas entre organizações e comunidades vizinhas para gerar reconhecimento e legitimação social da ação produtiva da primeira e urgência às demandas da segunda. Em certa medida, os projetos de investimento social são expressões teatralizadas de um posicionamento socioambiental estimulado pelo ambiente concorrencial contemporâneo. A interação social cotidiana dá materialidade aos discursos e presença relevantes às práticas e é parte de um processo de poder. Para Scott (1990), as relações de poder são simultaneamente de dominação e resistência. O poder também é exercido e legitimado de forma simbólica a cada aparição pública, deferência, punição, elogio, aplicação de regras ou concessões, são rituais de poder. “Algumas manifestações, alguns rituais são mais elaborados estritamente regulados do que outros (SCOTT, 1990, p. 47, tradução nossa)”. Manter o poder exige esforço e dispêndio de energia. Em parte, é uma relação do possível, negociada na cotidianidade.

Barbero (2001) diz que a atuação política e social deve articular simbolicamente os processos, o poder e os interesses convergentes e divergentes de um território a partir da comunicação. É na cultura que estão as principais fontes e mediações e as bases para uma democracia com caráter mais participativo e menos representativo à medida que, além de sua apresentação midiática, houver um conjunto de espaços de encontro e negociação dos interesses e significados, legitimados na malha social. “É a cultura, que viabiliza a consolidação da cidadania fundada na participação ativa da população (YÚDICE, 2004, p. 32)”. O mercado busca construir tradições passageiras, que possam ser impactantes para causar desejo e consumo, mas que sejam instáveis para serem transmutadas de acordo com os

objetivos racionais da economia dominante. É na comunidade que as tradições e os valores são constituídos e sedimentados no capital social, portanto há aí uma contradição a ser resolvida na cotidianidade e o resultado dependerá do capital social da região. Fukuyama (2002) coloca o capital social como um sinônimo de cooperação, consequência de confiança social que inclui virtudes como reciprocidade e principalmente honestidade, ingredientes precípuos para o engajamento cívico duradouro e a mobilização coletiva eficiente, entretanto alerta que “partilhar valores e normas não produz, por si só, capital social, porque os valores podem ser os valores errados.” (2002, p. 155). Cada grupo social determinará o que é certo (adequado ou desejável) ou errado (inconveniente ou indesejável) em sua perspectiva cultural. É uma regulação social.

O mercado, ao promover tecnologias que possam dar acesso individual ao mundo, atomiza a sociedade permitindo que o sujeito esteja isolado no meio da multidão, vivendo um tempo individual e que ele tente estimular valores que atendam aos objetivos econômicos dos grupos hegemônicos. Por sua vez, os processos de interação face a face, baseados no Agir Comunicativo de Habermas (1983a), quando apropriados como tecnologias sociais¹⁴ pelas comunidades, podem ser utilizados como tentativa de engendrar inovação e engajamento social¹⁵. A rentabilidade das organizações privadas com fins lucrativos será confrontada com o lucro social, não-econômico, mas produtivo simbolicamente, ou seja, com o “[...] o retorno social, que corresponde ao lucro social ou aos ganhos sociais gerados pela ação empresarial socialmente responsável para a sociedade propriamente dita (LOURENÇO; SCHRODER, 2002, p 21)”.

3.2. Mediação e institucionalidade

A escolha das práticas produtivas é determinada não apenas pela tecnologia existente, mas por uma visão de mundo. A técnica em si é desenvolvida e escolhida de forma articulada com o que se entende por realidade tanto no mundo objetivo como no simbólico. Na

¹⁴ Segundo a RTS (Rede de Tecnologia Social), Tecnologia Social compreende produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que represente efetivas soluções de transformação social.

¹⁵ Entendemos como engajamento social o envolvimento do indivíduo nas questões sociais e comunitárias. O envolvimento pressupõe participação, diálogo e compartilhamento de visões e conceitos. É uma atitude voluntária do cidadão em fazer parte das soluções dos grupos sociais dos quais faz parte ou tem ligação.

perspectiva de Barbero (2001), as mudanças tecnológicas são movidas por elementos de intertextualidade e de intermedialidades da cultura hegemônica e da subalterna. São espaços de constituição híbrida. Barbero (2001, p.17) considera que

[...] a dupla relação das matrizes culturais com as competências de recepção e as lógicas de produção é medida pelos movimentos de *sociabilidade*, ou sociabilidade, e pelas mudanças na institucionalidade. A *sociabilidade*, gerada na trama das relações cotidianas que tecem os homens ao juntarem-se, é por sua vez lugar de ancoragem da *práxis comunicativa* e resulta dos modos e usos coletivos de comunicação, isto é, de interpelação/constituição dos atores sociais e das relações (hegemonia/contrahegemonia) com o poder. Nesse processo, as MC ativam e moldam os *habitus* que conformam as diversas Competências de Recepção.

A sociabilidade tratará das relações e das formas de se comportar diante dos outros atores sociais em um território e estabelecerá uma etiqueta de interação. A institucionalidade nos parece tratar de dois aspectos importantes: (a) organizar e sistematizar a fim de estabelecer normas para as relações cotidianas; (b) delinear relações de poder e neutralizar maneiras de agir e de protesto dos grupos de menor poder (social, econômico ou político) que não estejam enquadradas nas formas institucionalmente aceitas. Os direitos são instâncias de institucionalidade e de sociabilidade já que são “princípios reguladores das práticas sociais, que definem as regras da reciprocidade esperada na vida em sociedade através da atribuição mutuamente consentida (e negociada) das obrigações e responsabilidades, garantias e prerrogativas de cada um (CANCLINI, 1999, p.139)”. De igual forma, ao analisar como as organizações (com e sem fins lucrativos) se relacionam com as comunidades vizinhas e com os demais agentes sociais de um território, poderíamos sobrepor a seus processos e mecanismos os sistemas de sociabilidade e de institucionalidade. “O território não é apenas uma determinante geográfica, é fundamentalmente uma construção histórica e uma *prática* cultural (ARIOSA, 1997, p.75, tradução nossa)”. Nesse território (simbólico e físico), os grupos sociais se apropriam das temporalidades e das espacialidades – presentes e potenciais e ao estabelecer um canal de engajamento das partes interessadas, que possua rituais, espaços, temas, formas de participar, frequência e desdobramentos possíveis, as organizações delineiam princípios e regras de interação e atuação. Isso intenciona viabilizar e circunscrever as práticas do agir comunitário.

Para Habermas (1983a), o sentido e a legitimidade das pretensões dos agentes de fala serão determinados por um pano de fundo cultural sediado na malha social. A sociabilidade cotidiana, ancorada na prática comunicativa, circunscreve hábitos e modos de atuação sobre a realidade objetiva e sobre o mundo de vida. Ao realinhar os sistemas de sociabilidade ou a

prática comunicativa, estamos redesenhando as relações de poder e os resultados oriundos da interação que sejam possíveis.

A institucionalidade tem sido, desde sempre, uma mediação densa de interesses e poderes contrapostos, que tem afetado, e continua afetando, especialmente a regulação dos discursos que, da parte do Estado, buscam dar estabilidade à ordem constituída e, da parte dos cidadãos – maiorias e minorias –, buscam defender seus direitos e fazer-se reconhecer, isto é, re-constituir permanentemente o social. (BARBERO, 2001, p. 17)

Uma organização, ao estruturar mecanismos e espaços de negociação e debate com as comunidades vizinhas, institucionaliza a relação. A constituição das regras e formas de agir aceitáveis é um momento delicado já que irá circunscrever o que, o como, o quando e quem pode participar das interações. A institucionalidade desse processo de comunicação trará um recorte objetivo, simbólico e expressivo da realidade e do contexto de atuação dos agentes sociais envolvidos. Segundo Barbero (2001, p. 18),

Vista a partir da socialidade, a comunicação se revela uma questão de fins – da constituição do sentido e da construção e desconstrução da sociedade. Vista a partir da institucionalidade, a comunicação se converte em questão de meios, isto é, de produção de discursos públicos cuja hegemonia encontra-se hoje paradoxalmente do lado dos interesses privados.

Caso seja apropriado pela iniciativa privada, a comunicação é uma instância produtiva. Ela produzirá sentidos com a intenção de conquistar a adesão e o consenso, com seus interlocutores mercadológicos e sociais. Cabe avaliar quais as competências comunicativas dos movimentos sociais e das lideranças comunitárias para agir em prol das necessidades socioambientais de suas comunidades de representação, diante das organizações privadas. O mercado adota uma forma e um conjunto de conteúdos que se apresentam como um sistema composto por competências específicas de comunicação a partir das quais os temas – sociais ou mercadológicos – “devem” ser debatidos.

Ao institucionalizar a relação com as comunidades vizinhas, uma organização buscará estabelecer ritualidades que agirão como gramáticas de ação. “A mediação das ritualidades remete-nos ao nexos simbólico que sustenta toda comunicação: à sua ancoragem na memória, aos seus ritmos e formas, seus cenários de interação e repetição (BARBERO, 2001, p. 19)”. Assim, Barbero (2001) nos remeterá à perspectiva de que entender as ritualidades conduz aos usos sociais dos meios por parte tanto de uma comunidade abordada por uma organização, quanto pelos membros desta mesma entidade durante a interlocução.

3.3. Mediação e recepção em interações comunicativas

A representação é uma instância de poder. A escolha da forma do relato para a comunidade feita por uma liderança: descrição de fatos, interpretação ou análise da experiência dotará de significado sua participação e influenciará nos resultados das interações sociais. Quem fala e quem houve uma declaração tem status similar e faz parte do mesmo processo de crítica mútua. “No quadro de um processo de entendimento mútuo – virtual ou atual – não há nada que permita decidir a princípio quem tem de aprender de quem (HABERMAS, 1989, p. 43)”, para que o entendimento ocorra, independente do tipo de atitude, há que se considerar como a mensagem trocada será compreendida. Os silêncios são tão importantes quanto a fala articulada. Que reinterpretações serão dadas a que, a como e a quem se manifestou durante a interação, o intérprete é um mediador, assim como um veículo de comunicação. Ele, o intérprete, carrega e é parte da mensagem em forma e conteúdo.

Os intérpretes compreendem, pois, o significado do texto apenas na medida em que percebem *por que* o autor se sentia com o direito a avançar determinadas asserções (como verdadeiras), a reconhecer determinados valores e normas (como corretos) e a exprimir determinadas vivências (como sinceras) (ou, conforme o caso, a atribuí-las a outrem). Os intérpretes têm que aclarar o contexto que o autor manifestante não pode deixar de pressupor como o saber compartilhado pelo público contemporâneo dele [...] Esse procedimento explica-se pela racionalidade imanente que os intérpretes pressupõem em todos os proferimentos na medida em que imputam a um sujeito cuja imputabilidade não tem, por enquanto, razão alguma de pôr em dúvida (HABERMAS, 1989, p. 46).

Qualquer análise feita é um viés, uma interpretação. Deve-se levar em conta que todo relato apresentado está, por natureza, matizado do viés de quem o faz. De igual forma, quando uma liderança reporta à rede da qual é representante, fará uma tradução, acrescentará ou retirará conteúdos e significados, mesmo que não intencionalmente. Não há isenção no lado da recepção, é um espaço de resistência e de apropriação a partir dos usos, que, a partir de agora, vêm apropriados pela explosão dos movimentos sociais e da mudança no espaço público.

O ambiente estabelecido para o debate entre empresas e comunidades é um híbrido. Sousa (2003) sinaliza que estamos em uma ambiente de crescente exclusão social, que acarreta a revisão dos fatores de construção do sentimento e da atitude de pertencimento. Há uma fragmentação crescente da vida individual e coletiva, contrapostas a uma tentativa de padronização global de comportamentos e visões de mundo. Os sujeitos sociais acabam por buscar pertencimento e motivação para agir no âmbito social-político-econômico,

pelaparticipação em grupos, movimentos, organizações, projetos de investimento socioambientais corporativos, fóruns de gestão participativos; além dos espaços tradicionais da família, da escola, do partido, da religião.

Em decorrência, essas buscas suscitam a quebra tradicional de fronteiras entre o local e o global, o público e o privado, o comum e o individual, a comunidade e a sociedade, gerando hibridismo tanto quanto novas formas de tensão e de conflito (SOUSA, 2003, p. 34)

Não é o espaço público de Habermas, mas não é privado em sua totalidade à medida que estão em jogo os interesses comunitários, além dos corporativos e dos individuais (e não apenas em relação aos impactos da empresa no território). O diálogo existente aí pode ser entendido como uma forma de absorção das lutas sociais pelo mercado, contudo abre uma brecha para os movimentos sociais reintroduzirem no sistema capitalista a sua perspectiva social, ou seja, os movimentos socioambientais, bem como o engajamento comunitário, ao se defrontarem com os mecanismos de interação empresa-comunidade propostos por uma organização, podem subverter sua potência transformadora em mercadoria de negociação diante do poder reinante e sua capacidade de produção de verdade, inteligibilidade e legitimidade. Barbero (2001) considera que aí está um ponto nevrálgico de debate: o reconhecimento de que as práticas e modos de produção cultural que não venham dos centros de poder têm trazido complexidade aos conflitos sociais e potência de transformação.

[...] não é só meio: a literatura de cordel é mediação. Por sua linguagem, que não é alta nem baixa, mas a mistura das duas. Mistura de linguagens e religiosidades. É nisso que reside a blasfêmia. Estamos diante de outra literatura que se move entre a vulgarização do que vem de cima e sua função de válvula de escape de uma repressão que explode em sensacionalismo e escárnio (BARBERO, 2001, p. 158).

Seguindo o mesmo raciocínio,deveríamos considerar o grafite, o hip-hop e até mesmo o samba da nova cena cultural como mediações e elementos interculturais, como encontro de visões de mundo mediadas pela técnica e expressividade artísticas.

3.4 Mediação como processo e espaço

Considerando-se que “[...] a comunicação tornou-se para nós questão de *mediação* mais do que meios, questão de *cultura* e, portanto, não só de conhecimentos, mas de re-conhecimento (BARBERO, 2001, p. 28)”, o diálogoestabelecidoentre organizações e os públicos de interesse,

em especial as comunidades vizinhas, pode ser entendido como um processo de produção-recepção. Cabe, portanto, analisar o fenômeno a partir das mediações (e suas múltiplas fontes) e dos sujeitos, atores sociais de um dado território, “isto é, a partir das articulações entre práticas de comunicação e movimentos sociais (BARBERO, 2001, p. 29)”. Além do que é estabelecido pelas mídias (tradicionais – TV, rádio, jornal, revistas, cinema – ou pelas novas mídias – celulares, jogos, internet) como “práticas de comunicação” temos que considerar aquelas que ocorrem em interações cotidianas, face a face, no bairro, na igreja, no trabalho, nos fóruns públicos ou privados são práticas comunicativas relevantes para compreender o que ocorre na relação de uma organização com as comunidades vizinhas, as ONGs e demais representantes da sociedade em seus territórios de atuação e para isso, como propõe Barbero (2001), cabe destacar a situação, o processo e o debate a partir do qual podem ser analisadas as mediações.

No ambiente contemporâneo, as grandes empresas lidam com diversos tipos de coletividade. Em uma mesma cidade, bairro ou complexos de morros, corriqueiramente tratados como uma única comunidade, existe uma grande diversidade de comunidades. Tönnies (*apud* BARBERO, 2001, p. 63) considera que existem duas categorias principais de coletividade: a comunidade e a sociedade. A comunidade estaria definida pela unidade de pensamento, laços estreitos, identidade e relações de solidariedade, já a sociedade assume uma perspectiva menos estreita de relações, pensamento, sentimentos e identidades. Haveria uma relação racionalizante de meios e fins. O que reforça a concepção do território como um coletivo de comunidade(s), em seu aspecto plural.

Portal e Barraza (2005), ao trabalhar com a migração para as cidades para compreender a cultura, a identidade e os imaginários urbanos, ressaltam que rapidamente a população começou a perguntar-se pela qualidade de vida nas grandes metrópoles e o primeiro ponto a ser questionado foi o seu espaço imediato. Essa confrontação mais intensiva de distintas perspectivas traz a percepção de que em um bairro existem diferentes grupos étnicos, identitários, de interesses. Dentro da identidade geral do bairro, podemos encontrar variações expressivas, por exemplo, no caso do Rio de Janeiro, um bairro como a Tijuca, que é cercado por morros, cada comunidade da “cidade alta”¹⁶, terá uma identidade diferente, nenhuma delas será igual à dos moradores da

¹⁶ “Cidade alta” é o nome dado pelas pessoas que vivem em comunidades carentes, em função da característica física de estarem acima da linha média das ruas asfaltadas. A expressão favela, para muitas lideranças comunitárias entrevistadas em nossa pesquisa foi considerada como pejorativa.

“cidade baixa”¹⁷. Cabe repensar, desde finais dos anos 1990, se a perspectiva do bairro, do povoado e da cidade é a mais apropriada para pensar os espaços da cidade e as identidades ali existentes. A identidade pode, nesse contexto, ser pensada como algo dinâmico, que depende de uma relação com o ambiente cultural, sociopolítico e econômico geral e imediato. Segundo Canclini (1999, p 54),

[...] quando se reconhece que ao consumir também se pensa, se escolhe e reelabora o sentido social, é preciso analisar-se como esta área de apropriação de bens e signos intervém em forma mais ativa de participação do que aquelas que habitualmente recebem o rótulo de consumo. Em outros termos, devemos perguntar se ao consumir não estamos fazendo algo que sustenta, nutre e, até certo ponto, constitui uma nova maneira de ser cidadãos.

Além dos impactos, diretos e indiretos, no cotidiano das pessoas, uma empresa, como a analisada no presente estudo, terá que lidar com uma dupla noção de coletividade já que cada cidade em que atua é mapeada como um território único e, simultaneamente, um espaço com múltiplas regiões e delimitações. Tais limites não são claros ou justapostos, trabalham como se fosse um conjunto de camadas interconectadas em suas dimensões e longitude, pois são orgânicas e continuadas. Cada qual com seus códigos de conduta específicos. Cada variação cultural presente acarreta um código de conduta e traz aspectos dos processos de socialização para os meios e as práticas de comunicação. Além da escola, da família e do bairro, outros lugares sediam as mudanças no mundo de vida e no estilo de ser dos indivíduos. As comunidades virtuais, os filmes, a novela, o documentário, a música congregam modos de socialização. “É todo o processo de socialização o que está se transformando pela raiz ao trocar o lugar de onde se mudam os estilos de vida (BARBERO, 2001, p. 70)”. A cultura é uma fonte de mediação, suas expressões e variações ou subculturas devem estar no eixo de análise da contemporaneidade e de crítica a ela. Não pode ser deixado de lado nessa via que a informação é um espaço de produção de poder e que informação é diferente de significação.

Introduzir a análise do espaço cultural, todavia, não significa introduzir um tema a mais num espaço à parte, e sim focalizar o lugar onde se articula o sentido que os processos econômicos e políticos para uma sociedade (BARBERO, 2001, p. 241).

¹⁷ Por sua vez, as expressões “cidade baixa” e “moradores do asfalto” é utilizada para quem mora nas ruas asfaltadas baixo das comunidades. Normalmente são pessoas de classe média e alta. Contudo, mesmo uma pessoa das classes C, D e E, se morar na linha do asfalto, será considerada moradora da cidade baixa. Essa classificação não é normalmente usada por comunidades em terrenos planos, pelo menos não no Rio de Janeiro.

A mediação é justamente tal espaço de articulação entre o hegemônico e o contra-hegemônico, a organização e a comunidade. É um processo continuado de articulação entre diferentes práticas de comunicação, mundos de vida, movimentos sociais, temporalidades, memórias e valores culturais. É uma forma de mestiçagem.

A mediação como conceito é um campo que exige atenção e cuidado em seu uso para não considerar mediação apenas como filtro, tradução, intermediação e tantas outras simplificações do processo cultural multidimensional de que estamos tratando. Barbero (2001) considera que entender as questões da comunicação apenas como um problema de meios e a uma degradação da cultura é reducionista. Ele propõe uma dupla ruptura que

[...] ressitua os problemas no espaço das relações entre práticas culturais e movimentos sociais, isto é, no espaço histórico dos deslocamentos da legitimidade social que conduzem da imposição da submissão à busca do consenso (BARBERO, 2001, p. 137).

É justamente nesses espaços demarcados historicamente que se encontram as mediações entre organizações e comunidades vizinhas. Este espaço é intercultural. Ele é delineado por contextos situacionais imediatos, bem como os institucionais e os socioculturais. Neles se encontram as visões de mundo e as instâncias de poder. Os contextos específicos (situacionais imediatos e institucionais) são parte de um contexto maior, o sociocultural, abarca todos os indivíduos (pessoas físicas ou jurídicas) de um território e suas variações de mundos de vida. Provavelmente não são concêntricos e têm interferências de outros contextos de atuação nos quais cada sujeito de fala está imerso. As novas tecnologias de informação e comunicação permitem trocas continuadas entre pessoas de diferentes contextos e hábitos culturais. Esses ambientes midiáticos também terão influência nos processos de mediação contemporâneos.

Figura 4: Contextos de mediação. Desenvolvida pelo autor.

Figura 5: Espaços de mediação. Desenvolvida pelo autor.

Como espaço, cabe considerar os espaços culturais e simbólicos, tanto quanto os espaços físicos, uma vez que são mais do que construções, são representações de valores, relações de poder e visões de mundo. Barbero (2001) considera três lugares de mediação em especial: a cotidianidade familiar, a temporalidade social e a competência cultural. Nas mediações que ocorrem a partir dos diálogos entre pastorais e comunitários, organizações e comunidades vizinhas e tantas outras que estão para além dos meios tecnológicos tradicionais, existem outros lugares de mediação, como o próprio trabalho.

Os lugares onde ocorrem os atos comunicativos das relações das organizações com as empresas são elementos de construção de sentido. A nosso ver, podem ser classificados em quatro categorias:

- espaços da organização (totalmente privados): quando ocorrem lugares de propriedade ou uso exclusivos da empresa. Nesse caso, são lugares privados, mesmo que, em algum contexto, sejam usados como local para debates públicos ou de interesse público. É o caso, por exemplo, do uso de salas, galpões e auditórios da organização para as reuniões entre as comunidades e representantes da empresa. As lideranças comunitárias entram no local como convidados. Seu direito de uso do espaço é transitório e obedece a regras estabelecidas previamente.

- espaços da organização na comunidade (privados de uso coletivo): quando ambientes são especialmente construídos ou contratados pela empresa, mas localizados na comunidade. Eles têm como principal função serem espaços utilizados para os fóruns entre a organização e a comunidade. É o caso de alguns projetos para os quais as organizações alugam salas, e espaços na comunidade ou de alguma igreja, clube, associação de bairro, como sede dos projetos sociais. As regras do espaço são compartilhadas;
- espaços mútuos (híbridos em constituição): é o caso das organizações constituídas para implantar projetos desenvolvidos, mantidos e promovidos em parceria pelas organizações com as comunidades. Quando são estabelecidos conselhos comunitários que irão gerenciar a implantação de uma proposta conjunta de ação, esse tipo de espaço é constituído;
- espaços da comunidade (comunitários ou públicos): lugares como escolas, igrejas, associações de bairro, galpões públicos, praças ou ONGs.

Figura 6: Categorias de espaços. Desenvolvida pelo autor.

Ao olharmos as categorias de espaços, poderíamos inferir que apenas os espaços da comunidade poderiam ser considerados como públicos em um olhar inicial sobre a perspectiva de

Habermas, já que é o local onde são debatidas, de forma racional, por todos os cidadãos, igualmente legitimados, as questões da coletividade. Contudo, um espaço de pura comunicação racional, sem interferências do poder, do dinheiro e das hierarquias é um modelo prototípico, ideal, mas que não se realiza plenamente na contemporaneidade, principalmente quando tratamos das questões socioambientais desencadeadas por um agente produtivo de uma região.

No Brasil, desde a constituição de 1988, temos uma crescente representação social a partir dos movimentos sociais, das ONGs, dos conselhos gestores etc. Surge uma esfera social que “corresponde a uma transferência de competências públicas para entidades privadas (HABERMAS, 1984, p. 170)”. Os espaços por nós descritos como mútuos têm características dessa categoria de espaços públicos sociais. O debate continua a ocorrer. Os cidadãos argumentam sobre seus interesses e como afetam a coletividade, mas já não estão na praça pública ou no mercado. Se colocarmos a esfera pública como sendo a esfera pública burguesa, que traz a racionalidade como palavra de ordenamento do social, teremos que

A esfera pública burguesa pode ser entendida inicialmente como a esfera das pessoas privadas reunidas em um público; elas reivindicam esta esfera pública regulamentada pela autoridade, mas diretamente contra a própria autoridade, a fim de discutir com ela as leis gerais da troca na esfera fundamentalmente privada, mas publicamente relevante, as leis do intercâmbio de mercadorias e do trabalho social (HABERMAS, 1984, p. 42).

Não poderíamos caracterizar como espaço público, de forma efetiva, o espaço da organização e o da organização na comunidade, mas temos transparências nas estruturas de poder, na forma dialogada de resolver os conflitos de interesses, e em serem espaços nos quais questões daquela coletividade, daquele território específico estão sendo debatidas em busca de um consenso, de base racional e ética. Os espaços de mediação, interculturais por natureza, são construções e apropriações simbólicas que recobrem os lugares (físicos) onde o diálogo entre diferentes agentes sociais pode ocorrer. É um espaço de conversação, reconhecimento, criação e recriação da realidade circundante, das identidades e da cultura.

O território representa, portanto, um dos âmbitos em que se sintetiza a memória coletiva do povo. Somos, em princípio, o que nomeamos e recordamos coletivamente. Este sentido coletivo possui um âmbito particular de onde são visualizados, nomeados e recordados os acontecimentos (ARÍOSA, 1997, p. 76, tradução nossa).

Fica, portanto, uma questão a ser pensada – haveria apenas o espaço público oficial, tradicional, agenciado pelo Estado? Parece-nos haver uma hibridização de espaços na contemporaneidade. Poderíamos trazer para a cena as redes digitais de comunicação e suas

mídias sociais, como um novo espaço público digital, circunscrito por outras categorias e estruturas que o diferenciarão da esfera pública clássica, mas que contém coletivos inteligentes que articulam debates racionais argumentados. Britto (2000) trabalha com a ideia de pluralidade de espaços públicos. O que ele questiona é

[...] a valorização de um espaço público oficial em detrimento da importância dos demais. Se trabalharmos com configurações sociais mais reais, veremos suas contradições e suas lutas, suas tensões e suas disputas, muitas delas antagônicas e radicais. Preferimos então trabalhar com a ideia da existência de pluralidade de espaços públicos. “O espaço público, fundado sobre uma multiplicidade de dispositivos e aparentemente constituído por uma justaposição de espaços ‘parciais’ que não se comunicam entre si...” (BRITTO, 2000, p. 32).

A multiplicidade de espaços públicos também pode ser vista pela perspectiva da fragmentação da sociedade em grupos de interesse e em múltiplas identidades agregadoras e mobilizadoras de sentido que não apenas a identidade nacional. A própria ideia de uma identidade única, para uma nação como o Brasil, é de difícil sustentação. Nem mesmo a língua é usada de forma nacional. Ser brasileiro no sul do país contém alguns elementos que são distintos e diferenciadores de ser brasileiro no centro-oeste ou no sudeste. Desta forma, ao trabalhar com comunidades vizinhas, uma organização deverá levar em conta a diversidade cultural e de identidade existente na cidade, no bairro e até mesmo na vizinhança.

Na atualidade, é difícil sustentar que existe uma identidade homogênea da vizinhança, como tampouco se pode falar da identidade nacional em sua forma unívoca. As identidades da vizinhança se sintetizam em símbolos coletivos polissêmicos que adquirem valor e força por si sós, porque são significativos para as pessoas. Assim, as fronteiras dos bairros, dos povoados e das vizinhanças deverão ser pensados como construções sociais e culturais a partir das delimitações geopolíticas historicamente definidas em um processo complexo que combina a história pessoal, os acordos coletivos sobre o sentido dessa identidade e os interesses diversos, em tensão ou em conflito, dos atores sociais interessados em definir o sentido de pertencimento ou de exclusão, ou os usos que se faz desse território (PORTAL; BARRAZA, 2005, p.48).

Os espaços públicos “alternativos” ou “complementares” lidam com aspectos como racionalidade, ética, legitimidade, mas estão recobertos por questões como o poder relativo dos agentes sociais, pelas representações sociais e tantos outros elementos mobilizadores do contexto histórico. Britto (2000) pondera que tais espaços públicos delineados por interesses reais são pautados pelo debate, pelo Agir Comunicativo de Habermas (1983a), mas destituídos de uma “pureza” idealizadora e universalista. São atrelados a objetivos mais imediatos, mas prevalece a busca por um caminho de síntese e consenso.

Diferente das mídias massivas que se estabeleceram no século XX, como o novo espaço público, e onde há “uma primazia das normas do espetáculo e da representação em detrimento da argumentação e da ‘expressão’ (MIÈGE, 2004, p. 6)”, os fóruns de planejamento participativo municipais, os de diálogo entre empresas e comunidades vizinhas e tantas outras esferas e debate trazem parte da cena pública e política para um novo espaço híbrido de atuação e argumentação político-social.

Só através da reconquista criativa dos espaços públicos, do interesse pelo público, o consumo poderá ser um lugar de valor cognitivo, útil para pensar e agir significativamente e renovadoramente na vida social. Vincular o consumo à cidadania requer ensaiar um reposicionamento do mercado na sociedade, tentar a reconquista imaginativa dos espaços públicos, do interesse pelo público (CANCLINI, 1999, p. 92).

O espaço público pode estar onde não se esperava que pudesse estar, ou seja, na esfera produtiva e no ambiente de trabalho, trazendo noções e princípios de mobilização e participação que se estendem da empresa para a comunidade e da comunidade para dentro da empresa. As impressões, os julgamentos de valor do que ocorre na vida privada ou do que está nos jornais – violência urbana, política, economia, comportamento etc. – são debatidos no ambiente privado e no local de trabalho. Fígaro (2000) considera o trabalho como um ambiente privilegiado de interpretação das mensagens midiáticas e, por tanto, de construção de sentido, já que

É no local de trabalho que se trocam as impressões e se formulam as opiniões sobre os fatos que são notícia. Ao confrontar a compreensão das notícias, das mensagens dos meios de comunicação, vão formulando os sentidos de seus conteúdos. A recepção é um processo que se dá na experiência diária do confronto de “leituras” entre os colegas de trabalho, pois são eles os interlocutores privilegiados com os quais se passa mais tempo. No espaço da fábrica se constrói boa parte das representações e se processa a identidade do ser trabalhador, cidadão político-social (FÍGARO, 2000, p. 48).

No trabalho são mediadas as mensagens da mídia, da própria empresa, do sindicato, da organização não governamental de seu bairro e da religião. A cultura organizacional, formada pelas diretrizes, pelos valores, lógica das práticas e tarefas, bem como a estratégias da organização, articuladas com os padrões culturais da região onde está inserida e da resultante dos hábitos e atitudes dos colaboradores será uma fonte de mediação importante. Aqui a ideia de cultura não está atrelada à perspectiva redutora das expressões artísticas ou produtos culturais, mas aos valores e práticas culturais. Reygadas (2002, p. 20, tradução nossa) trabalha o conceito de cultura do trabalho a partir da

[...] perspectiva histórico-semiótica da cultura, quer dizer, aquela que vê a cultura como um processo de produção, transmissão e apropriação de significados em contextos históricos e sociais específicos. De acordo com isto, proponho a seguinte definição: a cultura do trabalho é a geração, atualização e transformação de formas simbólicas na atividade laboral.

Em uma organização de grande porte são constituídos, no cotidiano, variações da cultura organizacional “macro”, essas “subculturas” podem ter sido articuladas em função do perfil médio das pessoas de um determinado setor, a partir de suas atribuições, do tempo de casa, do gênero e, até mesmo, da formação. Desta forma, pode haver diferenças, mesmo que sutis, do olhar da diretoria geral para o da equipe de responsabilidade social. Se acrescentando o crescimento do papel das empresas no atendimento às demandas socioambientais, em função das mudanças dos papéis dos atores sociais (Estado, iniciativa privada e sociedade civil), podemos encontrar indícios que nos mostrem caminhos para compreender os espaços de interação empresa-comunidade vizinhas como mediador das relações e significados do social para a empresa e do empresarial para a comunidade e, assim, poderíamos caracterizar como mediações interativas face a face.

Miège (2004) trabalha com a categoria “espaços públicos parciais”, que é uma fragmentação do espaço público, e que pode ser entendida como enfraquecimento do conceito de espaço público, pelos mais céticos, ou como novas possibilidades de atuação, por aqueles que buscam novas explicações para o contexto contemporâneo. É o caso, por exemplo, dos curadores de conteúdo e das comunidades de interesse na internet, há, portanto, uma dimensão de pertencimento-comunidade ampliada e, além da comunidade demarcada cultural e territorialmente, há uma diversidade de tipos e formas de comunidade, como, por exemplo

[...] comunidade imaginada, comunidade virtual, comunidade de apropriação, comunidade interpretativa, comunidades hermenêuticas, sem mencionar inúmeras expressões que as definem através de processos mediáticos como no orkut, nos blogs, tanto quanto nas práticas de movimentos sociais, políticos e culturais, além das redes contemporâneas de relacionamento por novas tecnologias (SOUSA, 2003, p. 37)

São espaços de mobilização de mentes e corações. As capacidades de disseminação de informação e de formação de sentido das NTIC dão capilaridade e instantaneidade a questões que antes ficavam restritas à praça e ao bairro. Mesmo que a interação possível ou habitual dos espaços digitais convergentes possa ser interpretada como parcial, já que ainda não é acessível para a totalidade da população, ainda assim, amplia a concepção territorial (no sentido físico) dos espaços de mediação. Diferente das mídias massivas, os ambientes digitais são descentralizados, democráticos, autorregulados pelos participantes das comunidades e são

baseados em argumentações e contra-argumentações. Quando usados por instituições como organizações não governamentais ou fundações empresariais, podem estabelecer interações parciais provocadas que estimulem o mútuo conhecimento, não são isentos. Como toda tecnologia, desencadeia um conjunto de mediações promovidas pelos gêneros, pela linguagem, pelas possibilidades técnicas e temporalidades próprias. Constituem espaços a-territoriais (no sentido físico), mas hiper-territoriais (no aspecto simbólico-cognitivo), já que aproximam pessoas e visões constituindo ambientes entrecortados por mil platôs interconectados e hipertextuais.

3.5. Tempo e mediação

A percepção de tempo é contextual e afetada pelos processos de mediação. Cada grupo social compartilha um tempo de vida específico que é adequado aos seus valores, ritmos e práticas. A temporalidade do contexto media a percepção de tempo. De acordo com Barbero (2001), o tempo de vida nas culturas populares é cíclico denso e marca a vida renovando as relações sociais do desgaste cotidiano. Seus ciclos pontuam as decisões, o ritmo de vida e a memória a partir do ritual e trabalham a noção de pertencimento à comunidade. No capitalismo da sociedade do espetáculo, a festa (religiosa, folclórica, cívica...) é transformada em espetáculo para consumo perdendo/mudando de significado e densidade, permitindo mediações diferentes das tradicionais. É para ser vista e não para ser vivida. Na modernidade, a vida é marcada pelo ritmo do trabalho e do ócio/consumo. São outros rituais e memórias.

O sentido de tempo nas culturas populares será bloqueado por dois dispositivos convergentes: o que de-forma e o que as desloca, situando na produção o novo eixo de organização da temporalidade social (BARBERO, 2001, p. 143).

Nas interações entre organizações e comunidades, o tempo, o ritmo e o ritual serão pontos de estranhamento que precisarão ser observados de forma a constituírem o novo, matizado pelas duas visões – a da organização e a da comunidade. À noção temporal deve ser acrescentada a de “tempo interativo”, no qual nos defrontamos com o tempo de reconhecer, lembrar, agir, protestar, negociar. Na perspectiva de Martín Serrano (2004), existem elementos de caráter cognitivo na mediação que realizarão uma delimitação comunicativa em relação ao tempo em que as coisas acontecem e ao espaço onde ocorrem. A burguesia, como

classe na qual o trabalho é valor, fará do tempo do indivíduo um tempo homogeneizado, destinado ao controle e à eficiência. Desta forma, na relação organização *versus* comunidade, o tempo será um mediador importante.

Em nosso estudo, a percepção de tempo está atrelada a duas perspectivas: o tempo imediato ou contínuo à experiência comunicacional e o tempo histórico social. Na contemporaneidade, lidamos com o tempo métrica da esfera produtiva e o tempo vivido da esfera privada do mundo social. São lógicas, ritmos, bem como percepções do tempo e dos acontecimentos distintos. Na própria prática produtiva, com o surgimento das novas tecnologias de comunicação e informação (NTIC), o tempo medida foi fragmentado e mesclado com o tempo privado. As relações pessoais também foram afetadas pelas NTIC à medida que podemos estar em contato estreito com as pessoas, mas em um tempo diferido, não sincrônico.

O tempo social tem uma contextualidade histórica. Na atualidade da sociedade capitalista e industrial, o tempo é sempre um componente vital e muito valorizado pelo capital, que o mensura, planifica e calcula na produção. Este é o contexto do tempo cronológico, ou o tempo do relógio. Porém, essa forma de se pensar o tempo começa a conviver com uma visão mais diversificada, isto é, de uma cotidianidade que começa e acaba para recomençar novamente, ou um tempo não feito de unidades contábeis cíclicas, mas de fragmentos de tempos assim como o tempo do mundo pessoal e cultural vividos (LEITE, SOUSA e GIOIELLI, 2005, p. 36).

Na lógica da organização, o tempo métrica é usado para avaliar resultados, traçar estratégias, alocar recursos (pessoas, dinheiro, equipamentos, infraestrutura). Essa vertente poderá inserir na relação com as comunidades vizinhas um fator de aceleração dos ciclos naturais de recepção e, nestes casos, a recíproca é verdadeira. O tempo comunitário, com seu ritmo e rituais, trará – com força proporcional à densidade do capital social – um andamento próprio que também afetará a organização. O ciclo comunitário não é demarcado por fluxos trimestrais, semestrais ou anuais como o organizacional. A duração de uma reunião pode ser estendida ou encurtada em uma situação comunitária. A frequência, a duração, a sequência dos temas, das falas e dos encontros serão dados pela formação do grupo (empresa e lideranças comunitárias). A continuidade e a consistência da relação estabelecida serão influenciadas pelo tempo de relacionamento. Mesmo que racional, é um tempo afetivo e um tempo memória que afetará a história da vida comunitária e da organizacional.

3.6. Delimitações conceituais

A mediação cria conexões ou pontes entre grupos culturais distintos, é o lugar onde os processos de comunicação adquirem sentido a partir da recepção.

Explicação do conceito de mediação: “Mediação significava que entre estímulo e resposta há um espaço de crenças, costumes, sonhos, medo, tudo o que configura a cultura cotidiana. Era essa espessura da cultura cotidiana que, para mim, na América Latina, era muito rica [...] tentar medir a importância dos meios [a mídia] em si mesmos, sem levar em conta toda essa bagagem de mundo, da vida, da gente, é estar falsificando a vida para que caiba no modelo dos estudos do meio (BARBERO, 2000, p. 154).

Para Santos e Nascimento (2000), a mediação é um processo que organiza, estrutura e reorganiza as percepções dos sujeitos sociais e leva o receptor a uma apropriação da realidade. Martín Serrano (2004) considera que as mediações podem ser cognitivas, operam sobre os relatos e estruturas, trabalham com formas de representação do mundo. A dimensão estrutural implicará formas de agir, rituais, seleção e adequação do que é relevante/irrelevante. Barbero (2001) pondera que as mediações se manifestam concretamente sobre a realidade e o contexto social a partir da sociabilidade, da ritualidade e da tecnicidade. As práticas cotidianas que tornam o viver em sociedade possível em suas diversas dimensões são constituintes das mediações e tais práticas circunscrevem as rotinas e mecanismos que demarcam a forma de agir. O viver em sociedade é permeado e viabilizado pela produção de sentido em que está imerso e para além das tecnologias de informação e comunicação. As tecnicidades não podem ser confundidas com as ferramentas tecnológicas advindas delas, mesmo que entendidas como processo ou sistema. Na contemporaneidade, as novas e convergentes tecnologias trazem mediações com outras temporalidades e ritualidades, assim como instâncias de poder e presença.

Signates (2003) comenta que, na visão de Raymond Williams, mediação poderia ser concebida como um processo de interação entre agentes estranhos ou adversários. Mediação não é apenas o efeito da mensagem, é o conjunto dos processos sociais de apropriação dos produtos culturais. Nela o consumo é um momento de produção de sentido nos usos sociais, contudo ressalta que

Mediação não é intermediação. Mesmo que permaneçamos na hoje discutível “função” das instituições de comunicação como intermediários entre grupos e instituições sociais ou mesmo entre racionalidades distintas (numa abordagem weberiana poderia admiti-los fazendo a ponte discursiva entre as fissuras das autonomizadas racionalidades estético-expressiva, moral-prática e cognitivo-

instrumental), chamar tais instituições de “meios de comunicação” não implica de forma algum afirmá-las como “mediações” (SIGNATES, 2003, p. 6).

Sob esse aspecto, cabe voltar a Barbero (2001) ao posicionar a mediação como o espaço cultural, simbólico, semântico entre os agentes discursivos, como categoria vinculante. É nesse ponto de interseção que se encontram as reinterpretações e ressignificações socialmente demarcadas dos discursos. Contudo, mediação não poderia ser vista apenas como filtro já que remeteria à ideia de seleção de conteúdos e a um enfoque informacional da comunicação, isto seria uma redução do conceito de mediação. É no bairro, na família, no trabalho, na praça, no clube, no grupo social, nos fóruns participativos que a mediação ocorre. Ele prossegue propondo um conjunto de possíveis definições: (a) como construto ou categoria teórica, (b) como discursividade específica, (c) como estruturas, formas e práticas vinculatorias, (d) como instituição ou local geográfico, (e) como dispositivo de viabilização e legitimação hegemônica ou resolução imaginária da luta de classes no âmbito da cultura.

Entendemos a mediação como um coletivo conceitual no qual se encontram essas diferentes proposições identificadas por Signates (2003) na pesquisa de Barbero. A mediação acaba por viabilizar e acomodar conflitos, visões de mundo, interesses e antagonismos constituindo um espaço e um processo comunicacional de sentidos e múltiplas percepções. Nele, os agentes atuam sobre os conteúdos e formas e selecionam significados a partir de múltiplas fontes de mediação. As mediações como processo de estruturação do sentido social são, desta forma, a nosso ver, derivados de ações concretas (mesmo que simbólicas), ou seja, a mediação se manifesta por meio de ações e do discurso. Como é na interação que a mediação ocorre, Signates (2003) propõe que há um *script* de leitura e produção de significados que é aprendido na prática social. Para Gómez (2004, p. 5, tradução nossa),

Um script define sequências específicas para a ação e para o discurso, para o que se tem que fazer e o que dizer em um cenário social e em momento determinado. Deste modo, os scripts prescrevem, para o agente social, formas “adequadas”, culturalmente aceitas para a interação dele com os outros.

Tais *scripts*, aprendidos na interação social cotidiana, são fundamentais para a sobrevivência cultural. O lugar de fala “condiciona”, mesmo sem ser totalizante em força e função, a perspectiva na qual a mediação se dará. Sob esse aspecto, a mediação pode ser vista como estrutura. A mediação é um elemento presente em qualquer comunicação.

3.6.1 A multimediação

Santos e Nascimento (2000) analisam a proposta de multimediações de Orozco Gómez, as autoras consideram que esta perspectiva ancora na realidade empírica o debate de Barbero e de Martin-Serrano e tira do plano das dicotomias a análise e, conseqüentemente, permite que diversos elementos possam ser trabalhados como fontes de mediação.

[...] o modelo das mediações múltiplas que passa necessariamente por um enfoque integral da recepção levando a concepção do processo de recepção como um processo complexo, multidimensional e multidirecional, e que sofre a intervenção e o condicionamento de uma série de situações, entre outras, do contexto cultural, político e histórico (SANTOS; NASCIMENTO, 2000, p. 5).

O espaço cultural entre os agentes de fala em um ambiente de ação comunicativa entre organizações e comunidades vizinhas trará, para o debate, mediações oriundas de fontes como o tema, a articulação política e social do território, designação religiosa e as questões de gênero, dentre outras. Santos e Nascimento (2000) destacam os quatro grupos de fontes de mediação desenvolvidos por Orozco: individual ou cognoscitiva, situacional, institucional e videotecnológica ou massmediática.

A dimensão **individual** trata das características cognitivas e de personalidade do indivíduo que aportam repertórios próprios que irão interferir no sentido dado por cada pessoa a uma informação recebida.

A **institucional** trata da participação do indivíduo em instituições de diversos tipos: religiosas, políticas, cívicas, esportivas, acadêmicas. No caso das políticas de investimento social corporativo e de gestão de impacto, a organização irá se defrontar com pessoas que participam de outros projetos sociais corporativos, da igreja, de ONGs, de sindicatos, associações de bairro, fóruns e conselhos governamentais, agências reguladoras, mídia etc.

Signates (2003) demonstra que as instituições podem ser contraditórias ou mutuamente neutralizantes e, portanto, não podem ser vistas como um processo estruturador monolítico. Elas utilizam vários recursos de mediação como,

O poder, as regras, os procedimentos de negociação, as condições materiais e espaciais, a autoridade moral e acadêmica, e, principalmente, a construção de identidades e o desenvolvimento de classificações que outorgam sentido ao mundo. As instituições se diferenciam entre si pelas diferenças em seu acúmulo de poder, autoridade, recursos e mecanismos de mediação (SIGNATES, 2003, p. 12).

Uma grande empresa, como uma mineradora, uma petrolífera, uma distribuidora de energia, trabalha com seus recursos institucionais mediadores para que eles constituam como agentes comunicadores e transformadores da realidade, bem como de seus significados, em seus territórios produtivos. A própria escolha dos tipos de investimento socioambientais pode ser entendida como uma fonte institucional de mediação (e poder) na região.

A dimensão **situacional** “está relacionada com a situação em que a recepção se processa, ou seja, como o receptor se encontra na hora da recepção (SANTOS; NASCIMENTO, 2001, p. 5)”. O papel social, a empregabilidade e a urgência e relevância do tema que está sendo trabalhado afetarão a situação. No caso de nosso objeto empírico, entendemos que há uma dupla camada: a situacional imediata e a contextual envolvente. Desta forma, o local, o horário, o tempo de participação do fórum, quem a liderança representa, o tema tratado, quem é o agente da empresa, aspectos da relação de consumo (adimplência ou inadimplência), dentre tantos outros, podem constituir um conjunto de elementos da mediação situacional imediata. De igual forma, o contexto envolvente – situação política, presença ou não de milícias, tráfico de drogas ou unidades pacificadoras nas comunidades é fonte de mediação que afeta a recepção naquele momento histórico.

A **massmediática** se refere àquela que é originada no próprio meio de comunicação, como a televisão, o rádio e o cinema. Os meios, não apenas por suas características de aparato tecnológico, mas a partir de um processo que se origina no gênero, constituem vinculações específicas com suas audiências. Para Signates (2003, p. 12),

A mediação tecnológica é a que parte do pressuposto que a TV, como instituição social, não reproduz simplesmente as outras institucionais. Ao contrário, produz sua própria mediação e utiliza recursos para impô-la sobre sua audiência. [...] gêneros, graus de verossimilhança e possibilidades de representação reforçam a eficácia da mediação tecnológica.

No caso das interações face a face do diálogo social, as pessoas e o espaço físico onde ocorrem os encontros podem ser considerados meios de comunicação, já que é através deles que as mensagens são trocadas. Podemos acrescentar uma reflexão no que consiste à participação e ao efeito das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) que estão presentes no ambiente de relacionamento de forma direta e indireta. Direta por estarem disponíveis nos celulares e dispositivos eletrônicos que, por ventura, possam ser levados pelas partes envolvidas no ato comunicativo. Elas aportam informações e visões sobre o que está sendo debatido, a

respeito das posições colocadas e com relação às pessoas que estão participando da interação comunicativa. Possibilitam a presença virtual de outras vozes. Em seu aspecto indireto, dão acesso antes e após as reuniões a um variado conjunto de interlocutores adicionais que podem não ser da comunidade ou do território em que a relação se efetiva, mas que influenciam a recepção dos produtos comunicacionais presentes no debate entre organizações e comunidades vizinhas. Essas contribuições aclaram o fato dos agentes de fala fazerem parte de comunidades interpretativas.

3.6.2 Fontes de mediação

Orozco (2004) mostra que existem múltiplas fontes de mediação que vão além da luta de classes tradicional. A identidade sociocultural se apresenta como uma força motriz do desenvolvimento histórico e traz outras mediações que devem ser levadas em consideração. Mesmo que o presente estudo tenha de um dos lados uma organização e do outro o cidadão, eles não se apresentam, nesse caso, como empregador e empregado ou burguesia e proletariado. A perspectiva atravessa o debate, mas não é a única contradição presente. Na situação específica de nosso objeto empírico de estudo, a relação da Ampla, uma distribuidora de energia elétrica, e as comunidades com as quais lida há pelo menos, mais um ponto instigante a ser observado – a comunidade de interação é simultaneamente cliente e agente de movimentos sociais ou representantes de demandas diante da empresa. Os líderes comunitários também falam a partir da perspectiva do sindicato, da ONG, da associação de bairro, da igreja ou demais grupos que representam. As fontes de conflito e de mediação assumem um espectro multifacetado.

3.7 A mediação face a face: dos meios aos sujeitos

Barbero (2001) fala das práticas comunicativas de um grupo como um dos elementos de mediação em uma cultura. No caso das relações contemporâneas estabelecidas pelas empresas com as comunidades vizinhas, parte da relação comunicativa se dá em interações face a face no cotidiano do território. Nesses casos, tanto a organização quanto a comunidade serão representadas por especialistas ou lideranças. Para analisar a recepção das

partes, principalmente das lideranças, é necessário traçar o lugar de fala e a temporalidade, o sentido de pertencimento e atuação na comunidade, assim como os hábitos sociais entendidos como processos. Isso se dá, entre outros fatores, em função da cultura ser um dos elementos chave de transformação social, como na perspectiva de Yúdice (2004).

As mediações estão para além das mídias massivas. No estudo de Santos e Nascimento (2001), as pesquisadoras trabalharam com mediações midiáticas e não midiáticas, para analisar a recepção das camadas populares rurais. Para elas,

A recepção é entendida como um processo onde existe um contrato de comunicação proposto por organizações governamentais, organizações não governamentais, ou a mídia e uma determinada população. [...] são as circunstâncias do objeto que oferecem as pistas para que o pesquisador capte a mediação “por excelência”, isto é, aquela ou aquelas cuja interferência afeta de maneira singular o processo de comunicação (SANTOS; NASCIMENTO, 2000, p. 6).

De igual forma, na relação das organizações com as comunidades vizinhas, a comunicação se dá, em grande medida, na cotidianidade e na interação direta, as pessoas têm o papel de meio comunicativo a fim de conectar as perspectivas culturais da organização e da comunidade. O lugar onde o processo comunicativo ocorre também é um mediador institucional e estruturante não midiático e poderíamos considerar a empresa e a comunidade como produtoras de mensagens e propositoras de significados, como emissores-receptores. As lideranças de um lado e os especialistas (internos ou consultores externos associados à empresa) são meios a partir dos quais a relação organização e comunidade será estabelecida. Mesmo que tenha suporte de ferramentas de comunicação como sites, publicações, vídeos entre tantos outros, as pessoas podem ser entendidas como mediadores centrais. Existem outros mediadores: a cultura da sociedade envolvente, a cultura do trabalho, a cultura organizacional, a subcultura da área de responsabilidade social, o grupo étnico, o gênero, o tipo de organização, a religião e tantas outras fontes.

3.7.1. O papel mediador dos agentes de fala

Considerar os agentes de fala dos processos de relacionamento das organizações com as comunidades vizinhas como mediadores é algo já apontado em Barbero (2001) ao falar dos editores franceses do século XVII. Ele relata que

O editor aproveita os caracteres das letras já muito gastos e põe os próprios tipógrafos e demais operários da gráfica para resumir e reescrever romances, contos

de fadas, vidas de santos, receitas médicas, calendários, etc. Quer dizer, o editor utiliza os trabalhadores da gráfica como *mediadores* para selecionar tradições orais e *adaptar* textos que vêm da tradição culta (BARBERO, 2001, p. 158).

Tanto as organizações como as comunidades adotam mediadores para atuarem nos espaços de mediação estabelecidos. Do lado da organização, temos os especialistas, consultores e gestores sociais, do outro, as comunidades que utilizam as lideranças e representações comunitárias. Os mediadores agem como pontes entre essas duas realidades. Ser um interlocutor mediador não está caracterizado pelo simples fato de falar ou estar presente aos processos de mediação. O papel atuado é um ponto chave de caracterização de um agente mediador. As lideranças comunitárias assumem, dentre outros, o papel de leitores sociais e, portanto, de produtores de sentido. Os movimentos sociais em si são mediadores sociais, eles trabalham tanto no campo objetivo como no simbólico em suas lutas e buscas por transformações sociais. “Afim, é nesse terreno que se articulam as interpelações a partir das quais os sujeitos e as identidades coletivas se constituem (BARBERO, 2001, p. 296)”. É no campo simbólico que identidades coletivas se estabelecem e são individualizadas e fragmentadas. A diversidade identitária terá raízes no indivíduo e em elementos como: religiosidade, tradição, etnia, práticas de consumo, política, comunidade de pertencimento.

A ideia de identidade, nesse ambiente, está vinculada a de pertencimento. Ser parte de um grupo de interesse e de representação social estabelece práticas e insere questões que também serão mediadoras das mensagens recebidas por uma liderança comunitária. Para Portal e Barraza (2005), o pertencimento traz consigo a luta por melhoria dos serviços públicos, a mobilização em favor da memória, do patrimônio histórico-cultural e a manutenção das tradições. As pessoas com esse sentimento se preocupam em opinar, decidir e intervir em seu entorno. Desta forma, o bairro e a cidade não são fatos dados, consolidados, estão em constante negociação e sofrem apropriações por diferentes grupos e visões, na cotidianidade das relações face a face.

Em nosso estudo, a questão da relação face a face é um ponto chave, já que estamos tratando de processos de relacionamento entre organizações e comunidades vizinhas em espaços de interação dialogada, de agir comunicativo, na cotidianidade do território onde ambos são agentes sociais e produtivos. A ideia de pertencimento influenciará na organização e mobilização social de uma região, na força e no engajamento comunitário. A vinculação com um lugar passa por processos simbólicos e afetivos, está, pois, atrelada à socialização política, mesmo que não partidária. Monteiro (*apud* LEITE, SOUSA, GIOIELLI, 2005, p. 41) observa que

A reivindicação (e o reconhecimento) de direitos supõe, em princípio, que os atores sociais se sintam parte de uma sociedade política mais abrangente do que aquela definida pelo seu pertencimento à rede de sociabilidades primárias (família, etnia, religião, etc.).

Um dos papéis de uma liderança é articular os cidadãos a partir de um tema comum e pressionar as instâncias de poder (público ou privado) para o atendimento de tais questões. Para além da dimensão nacional ou da compreensão dos direitos básicos de um ambiente democrático, os sentimentos de pertencimento e de comprometimento com a coletividade são requeridos para que haja o engajamento social. A manutenção dessa mobilização exigirá maior densidade dessa afetividade territorial ou temática. Ariosa (1997, p.83, tradução nossa) considera que

Quando o plano do reconhecimento (o que poderíamos considerar como a construção das identidades sociais) se modifica no tempo e por contraste contínuo entre “nós” e os “outros”, permanece um plano conhecimento que é, me parece, o plano de enraizamento cultural. Dito de outro modo, o plano do conhecimento é o espaço a partir do qual a cultura se reproduz, adequando suas formas às novas condições de vida dos indivíduos, porém mantendo “apoios” específicos com um conteúdo profundo, arraigado na cosmovisão do grupo.

Estamos diante de um processo dialético já que, de um lado, temos a técnica, atualmente onipresente, como eixo central da comunicação na vida social com vistas à globalização e, de outro, temos a busca crescente por parte dos grupos sociais e das organizações por uma abertura de canais diretos face a face de interação e relacionamento via ação comunicativa, recortada pela territorialidade e pela cultura local. Embora acreditemos que haja uma franca homogeneização das culturas – promovida pela fragmentação de um poder que outrora fora do Estado de direito, ensejada pelas mídias massivas, com base nos padrões dos países centrais –, o que vem ocorrendo é uma hibridização, um glocalismo dialético, local e global simultaneamente. Sepor um lado estamos indo da comunicação presencial, interpessoal, que pode ser vista como matriz do processo das relações sociais, para a comunicação mediatizada, por outro estamos caminhando na direção da recuperação da comunicação presencial entre agentes sociais.

Fígaro (2000), ao tratar do papel do mundo do trabalho como mediação de comunicação, reporta-nos à importância das relações interpessoais como mediadoras da comunicação.

Privilegiadamente as relações interpessoais relativas ao mundo do trabalho, ou seja, os colegas de trabalho, membros da Comissão da Fábrica, diretores do Sindicato. Elas fazem parte de uma complexa rede de troca de informações, confrontos e confirmações de significados, interpretações, assimilação, ressemantização de leituras e composição de sentidos das mensagens a que têm acesso através dos

veículos de comunicação, sejam estes a televisão, o rádio ou os da Empresa ou do Sindicato. (FÍGARO, 2000, p. 40).

Sob tal perspectiva, fica um ponto de destaque no caso analisado no presente estudo que são— além da dimensão e do papel dos mediadores (líderes comunitários, equipe da organização e consultores) na interação face a face – a qualidade e o tipo de relacionamento interpessoal estabelecido pelas pessoas e o nível/tipo de afetividade gerada, que também poderá ser uma fonte de mediação. As relações interpessoais, entre lideranças e delas com os representantes corporativos, trazem um conjunto de marcas expressivas que delineiam a recepção e o processo comunicativo como instância e ação-transformação sobre o real (objetivo, social e expressivo de Habermas). A comunicação é um elemento privilegiado para a compreensão das relações sociais em uma perspectiva histórico-social. Na contemporaneidade, quem interage não é o agente social em si (a empresa, a comunidade, o governo, a igreja), mas um representante que, nos espaços de mediação face a face, age como agente de fala e agente mediador. Seu repertório cultural, os papéis que exerce e seus grupos de origem e referência estarão presentes como fontes de mediação.

3.8. Recepção: a construção social de sentido

A recepção, como prática cultural, está vinculada à concepção de Raymond Williams (1965) das práticas cotidianas de constituir significados comuns. Não se trata apenas das atividades artísticas com ideal de perfeição e ápice da expressão criativa de um grupo social. Trata, portanto, da nossa maneira de ver e viver. É no embate da comunicação que a significação se dá e os modos de vida são compartilhados. Desta forma, a recepção permite uma apropriação social dos produtos culturais. Torna a leitura um ponto de partida condicionado ao contexto. Permite a reescrita.

[...] o lido funciona não como ponto de chegada e fechamento de sentido, mas, ao contrário, como ponto de partida, de reconhecimento e colocação em marca da memória coletiva, uma memória que acaba refazendo o texto em função do contexto, reescrevendo-o ao utilizá-lo para falar do que o grupo vive (BARBERO, 2001, p. 160).

É no cotidiano que a recepção se dá. É ali que se encontram as condições de leitura e usos, bem como as relações entre as culturas hegemônicas e populares, ou os grupos de maior poder instituído e os de menor poder, percebido e real. O próprio poder é uma questão que deve

ser simbolicamente construída e interpretada no cotidiano dos grupos sociais. “Se os subordinados acreditam que os seus superiores são poderosos, essa impressão vai ajudá-los a se imporem e, conseqüentemente, contribuirá para o seu poder real (SCOTT, 1990, p.50, tradução nossa). Para Mauro Wilton de Souza (*apud* SANTOS; NASCIMENTO, 2000, p. 6),

[...] a perspectiva de que o cotidiano possa ser o espaço onde os processos simbólicos são elaborados e reelaborados em si mesmo e a partir das relações que tem com outros processos simbólicos, faz do cotidiano como tal o espaço mesmo de compreensão do processo simbólico e das relações de poder que aí se imbricam.

É no cotidiano que as competências comunicativas para a recepção são aprendidas e exercidas. Quando pensamos em cotidiano, somos inicialmente levados a refletir sobre o cotidiano das comunidades vizinhas às organizações que articulam processos de relacionamento e diálogo continuado. Cabe ressaltar que as organizações também têm um cotidiano e demandam por competências comunicativas específicas. Além disso, os fóruns de relacionamento entre esses agentes sociais do território passam a estabelecer rituais, temporalidades, competências comunicativas e, até mesmo, algo semelhante a um cotidiano (menos denso e frequente). A recepção não está nos media, tampouco deve ser entendida como um conceito diretamente associado à produção cultural dos meios técnicos de comunicação.

Recepção, assim restrita à relação com os media, reforçaria a noção de receptor enquanto sujeito-ator social. Seria compreender a recepção e, portanto a comunicação, como determinada a partir da técnica, quando esta de fato não tem por si só autonomia na vida social, ela também é componente de um processo de relações culturais mais complexo (SOUSA, 1998, p. 41).

A recepção deve ser considerada em um quadro ampliado no qual as relações sociais e culturais estão em um embate demarcado historicamente. Os media são parte destacada desse processo, mas não circunscrevem a totalidade da comunicação ou das relações sociais e dos espaços de mediação. É necessário entender o que é a cultura dos agentes sociais envolvidos nos processos de recepção para sermos capazes de vislumbrar os possíveis significados e usos sociais.

A cultura não é uma prática; nem apenas a soma descritiva dos costumes e “culturas populares [*folkways*]” das sociedades, como ela tende a se tornar em certos tipos de antropologia. Está perpassada por todas as práticas sociais e constitui a soma do inter-relacionamento das mesmas [...]. A cultura é esse padrão de organização, essas formas características de energia humana que podem ser descobertas como reveladoras de si mesmas – “dentro de identidades e correspondências inesperadas”, assim como em “descontinuidades de tipos inesperados” – dentro ou subjacente a todas as demais práticas sociais (HALL, 2003, p.136).

Cada prática aporta um dado que será utilizado no processo de recepção, de forma direta ou indireta. Na recepção, a mensagem e seus significados são reconstruídos paralelamente às potenciais mudanças nos valores e práticas culturais das comunidades interpretativas. Para Beatriz Sarlo (2003), os processos de leitura social dos produtos culturais e das práticas comunicativas são espaços potenciais de reconstrução dos valores sociais. Isso é pertinente à medida que se compreende a cultura como algo vivo, em constante mudança e resistência às transformações. Os valores podem ser entendidos como parâmetros a partir dos quais nossas atitudes se dão e são avaliadas pelo grupo, bem como as leituras que fazemos do ambiente são demarcadas por eles. Dessa maneira, “a prática é a forma como uma estrutura é ativamente reproduzida (HALL, 2003, p. 167). Contudo, não é uma reprodução fiel ou estática, é um mecanismo dialético que se encontra em mutação, principalmente na comunicação, na qual as relações sociais são representadas e adquirem significado. A ideologia do grupo, mesmo que em certo aspecto seja inconsciente, está presente.

Além dos aparelhos ideológicos do Estado, as organizações, ao assumirem posição privilegiada no contexto contemporâneo, também constituíram seus “aparelhos ideológicos”. As fundações corporativas são um exemplo a ser observado, carregam em suas práticas, um discurso híbrido que tenta viabilizar a relação entre organizações e comunidades, configuram formas de agir e pensar. Assim como os movimentos sociais, as organizações não governamentais dão cores ideologicamente escolhidas às suas palavras e atitudes, a recepção dos produtos midiáticos, das práticas comunicativas das fundações empresariais, das pastorais religiosas será influenciada pelo capital social e o nível de complexidade da malha social. As mensagens recebidas pelos grupos subalternos passaram, na contemporaneidade, por múltiplas negociações que organizam afiliações e desafiações com a ordem social dominante. Há um “repertório de resistência”, que é constituído ao longo das práticas diárias, na perspectiva gramsciana, e que visa equilibrar as relações de poder. Esse processo torna a cotidianidade um teatro da vida comum, onde cada ator encena diversos papéis e promove parte da recepção cultural a ser feita pelos grupos sociais. Na leitura que Hall faz de Gramsci, fica visível que a subordinação cultural das classes não é passiva. Há um processo contra-hegemônico inerente ao processo.

Negociação, resistência, luta: as relações entre uma formação cultural subordinada e uma dominante, onde quer que se localizem nesse espectro, são sempre intensamente ativas, sempre opostas num sentido estrutural (mesmo quando essa “oposição” for latente, ou experimentada simplesmente como o estado normal das coisas...). Seu resultado não é dado, mas construído. A classe subordinada traz para esse “teatro de luta” um repertório de estratégias e respostas – formas de lidar com

situações e resisti-las. Cada “estratégia” no repertório mobiliza certos elementos materiais, sociais [e simbólicos]: os constrói como suportes para as diversas formas de vida das classes, [negocia] e resiste à contínua subordinação das mesmas. Nem todas as estratégias têm o mesmo peso; nem todas são potencialmente contra-hegemônicas (GRAMSCI *apud* HALL, 2003, p. 229).

As formas de recepção podem ser enquadradas como parte desse repertório de resistência, negociação e luta. Trazem para a cena uma lógica dialógica e dialética de relacionamento com o discurso dominante. É no confronto (aqui entendido com encontro de visões de mundo distintas, não obrigatoriamente conflito) entre as intenções de quem fala e a resistência de quem ouve que, a partir das matrizes culturais, se dará a recepção e os usos sociais. Isso, potencialmente, transformará a vida cotidiana e as práticas de todos os envolvidos e não apenas dos subalternos.

3.8.1. Codificação e decodificação

A codificação e a decodificação das mensagens é um processo não linear e ocorre em múltiplas camadas. Fazem parte dos significados codificados: o ambiente, o momento, o conteúdo, a forma, quem fala, como age, além de todo um contexto (imediato ou não). A codificação e a decodificação não são tão transparentes como podem parecer à primeira vista. Deste modo, a recepção não é aberta, transparente ou ocorre apenas em uma das pontas do processo de transmissão-recepção, ela é uma instância de produção de significados e mensagens. Os sentidos elaborados são multidimensionais. “É a noção de que o sentido não é fixo, de que não existe uma lógica determinante global, que nos permite decifrar o significado ou o sentido ideológico da mensagem contra alguma grade. A noção de que o sentido sempre possui várias camadas, de que ele é sempre multidiferencial (HALL, 2003, p. 354)”. A argumentação de Hall remete-nos à compreensão da recepção como um processo e não como uma matriz acabada.

O analista de uma interação social que pretenda mapear a recepção e os usos sociais das mensagens trocadas entre empresas e comunidades vizinhas deverá se armar com um arsenal antropológico para, a cada etapa histórica da relação, identificar os indícios que colonizaram uma possível interpretação do fenômeno. Ele nos posiciona claramente que produção e consumo, transmissão e recepção, codificação e decodificação não podem ser pensados de forma dicotômica e linear. Os dois processos ocorrem simultaneamente. Além disso, a decodificação não é homogênea. Um mesmo grupo pode, em diferentes momentos fazer uma decodificação com os “códigos hegemônicos” e em outra ocasião trabalhar com

códigos contestatórios ou de resistência. Em um mesmo grupo, indivíduos distintos, em função de características como etnia, gênero, formação, geração e tantas outras, podem fazer leituras divergentes. A realidade é vivida e não um fato acabado dado, mesmo dentro de um grupo social, ideológica e identitariamente similar. O real é construído na linguagem e na cotidianidade relacional. Há um mundo cultural e ideológico que está, continuamente, significando e ressignificando em um processo sem fim a realidade circundante. A codificação e a decodificação, portanto, são continuadas e realizadas por todos os participantes em momentos paralelos, já está aí, visto que estamos em um momento histórico recortado por discursos prévios, atuais e em elaboração. As práticas de significação estão por toda parte e não apenas na mídia.

[...] poderíamos falar de qualquer texto literário, de qualquer texto burocrático ou conjunto de regras – qualquer coisa que seja um tipo de recodificação de algo já existente. O importante nisso é o “sempre já” [*always already*], o estar aí, por assim dizer (HALL, 2003, p. 364).

As mensagens das organizações e o sentido de transparência almejado são parte de um contexto discursivo. As regras de interação dos fóruns participativos, os mecanismos e rituais de ação dos espaços de diálogo entre organizações e empresas participam da lista de textos e recodificações de algo existente trabalhado por Hall. Na relação empresa-comunidade, ocorre mediações, codificações e decodificações que merecem atenção cuidadosa, visto que não são produtos midiáticos na acepção originária do termo, mas fazem parte do conjunto de ações hegemônicas e contra-hegemônicas a serem estudados pela comunicação contemporânea.

Leituras preferenciais também são infiltradas nas mensagens de ética e responsabilidade social corporativa. O mesmo ocorre do outro lado, se é que podemos trabalhar como lados totalmente separados, mas da perspectiva das lideranças comunitárias o que é dito também tem pretensões de gerar leituras preferenciais. Contudo, é uma tentativa que nunca se realiza plenamente. É potencialmente inviável conter todas as possibilidades de leituras e trabalhar todos os articuladores de sentido. Mesmo as ideologias, ao tentarem fixar sentidos, não são eficazes ou unicamente determinantes. Os sentidos nunca são permanentes, eles são tomados e retomados a cada interação e a cada fase.

É por isso que esse tipo de trabalho crítico sobre a codificação e a decodificação é sempre uma prática desconstrutiva. Abre o texto a uma variedade de significados ou apropriações que não foram estabelecidas na atividade de sua codificação (HALL, 2003, p. 369).

Esse contínuo do processo de codificação e decodificação cobra, dos agentes sociais que desejam transformação social e harmonização de interesses divergentes em seus territórios de atuação e influência, a busca por espaços e mecanismos de interação sistemática. As apropriações de sentido não podem ser garantidas, mas podem ser trabalhadas cotidianamente como forma de resistência. Quando dizemos algo, configuramos sentidos existentes e abrimos caminhos para novos. A decodificação do que é dito poderá ser a preferencial, negociada (híbrida e consensuada) ou de oposição. Na relação das organizações com as comunidades vizinhas, os atores poderão ler o que está sendo dito e feito com qualquer das posições, em função de suas ideologias, do tempo e da qualidade de relacionamento com os demais agentes sociais-produtivos.

A ação comunicativa busca a posição negociada. As rupturas de sentido podem ou não trazer inovação. Em alguns casos, ao invés de promover transformações e aberturas, trazem fechamento e recrudescimento das posições dominantes atuais. As leituras negociadas são, provavelmente, as que são realizadas pela maioria. As audiências são lugares de tomada de posição cotidiana.

Há o preferencial tanto na perspectiva da codificação quanto na da decodificação. Mesmo que o outro leia e identifique a leitura preferencial codificada, pode optar por algo divergente, intermediário ou contestatório, e normalmente o faz em alguma medida. Os sentidos possíveis são diversificados e dependem do que o texto é capaz de sustentar como significados reais possíveis. As audiências compartilham referenciais de entendimento e interpretação. As leituras não são fenômenos individuais, são compartilhadas com as comunidades interpretativas a que pertencem os indivíduos da interação comunicativa. Elas surgem da família, do bairro, do trabalho, do clube, da igreja, da associação comunitária ou produtiva. É institucionalmente instituída e usada. Se o sentido não é articulado em prática não tem efeito. E isso se dá a cada fase de produção-recepção de sentido, por cada indivíduo. Não há garantias de que o sentido continuará se mantendo ou que não será modificado em um momento seguinte. É um processo discursivo repleto de referenciais e coautores.

3.9. Empresa *versus* comunidade: um processo de mediação

A relação entre empresas e comunidades vizinhas é, em geral, conflituosa. O lugar de fala desses agentes é distinto e traz para a relação uma tensão que pode ser produtiva e até mesmo

equilibrada, apesar das diferenças de poder e objetivos. O território de convívio e de encontro é mais do que físico é um território de poder compartilhado. As mediações aqui presentes estão internas, anteriores e para além das mídias (tradicionais e novas). Os espaços de debate constituídos pelas partes (organizações e cidadãos) são lócus de uma forma específica de mediação e negociação de interesses (coletivos e individuais, públicos e privados) e significados. Demandas socioambientais, político-econômicas, de consumo e cidadãs estão presentes. Cada parte exerce múltiplos papéis sobre as demandas. As posições, por mais tradicionais ou claras que possam parecer, são mescladas de identidades multifacetadas.

Mediação, enquanto espaço de objetivação de demandas, é também espaço de negociação como que indicando presença na construção de um espaço público mediático sustentado na diversidade (SOUSA, 2003, p. 42).

Acreditamos que, no caso da relação entre as organizações e as comunidades vizinhas, as pessoas e o ambiente de interação possam ser vistos como mídias e que as mídias (tradicionais e novas) estejam presentes, embora de forma indireta, no discurso das partes envolvidas. É importante que se mantenha a visão aguçada e crítica para poder avaliar até que ponto na relação estabelecida entre empresas, lideranças comunitárias, organizações não governamentais e suas demais articulações com os agentes sociais do território não estariam sendo articuladas coletividades controladas, com fins de incorporar estrategicamente as demandas socioambientais. A internalização das externalidades positivas das atividades (produtivas ou sociais) de uma organização é algo esperado e legítimo, contudo cabe questionar se eladã conta da diversidade de olhares, das críticas existentes e da liberdade de atuação dos participantes dos ambientes de interação comunicativa. Reygadas (2002) pondera que pode haver incorporação para controle e conversão em ativos estratégicos coadjuvantes. A articulação provocada de lideranças comunitárias pode, a princípio, empalidecer ao invés de potencializar a capacidade transformadora e questionadora da malha social. Por outro lado, a continuidade dos fluxos de significados e visões permite que questões como qualidade de vida, ética, preocupação com a coletividade, dentre outras, sejam naturalizadas nas estratégias organizacionais, mudando por dentro o sistema capitalista. Reygadas (2002, p. 288, tradução nossa), ao tratar do caso da empresa Altec, argumenta que

[...] outro signo alentador é o do desenvolvimento de compromissos acerca da qualidade, no sentido de que, além dos critérios técnicos e da satisfação do cliente, a empresa também tem incorporado aspectos como a qualidade de vida no trabalho, a melhorias das tarefas, a satisfação dos trabalhadores, a comunicação no trabalho, o cuidado com o meio ambiente e o bem-estar da comunidade.

Ele acredita que haja um longo caminho a ser percorrido pelos movimentos sociais e pelo *main stream* capitalista para que haja mudanças significativas na lógica racionalizante de base econômico, entretanto é visível que as relações capitalistas em seus ambientes centrais estão permeáveis à lógica comunicativa da sociedade civil e dos mundos de vida de seus trabalhadores e das comunidades vizinhas.

3.9.1 Ritualizações e dramatizações

A relação entre organizações e comunidade é ritualizada de diversas formas pelo local, a frequência, a forma de tomar a palavra ou de contestar um ponto apresentado pelas partes constituintes da relação e do momento de interação. O próprio tempo de participação de uma liderança nos projetos de interação empresa-comunidade pode ser utilizado como hierarquia e, portanto, forma de estabelecer lógicas de poder no grupo. Cabe avaliar se a liberdade de expressão/manifestação ali presente não tende a ser esvaziada de rebeldia e preenchida por outros elementos.

Nem motins, nem as greves gerais, se esgotam no “econômico”, pois estavam destinados a *simbolizar politicamente*, isto é, a desafiar a segurança hegemônica, mostrando à classe dominante a força dos pobres (BARBERO, 2001, p. 152).

De igual forma, o boicote feito pelo consumidor ou os protestos diante das empresas e até mesmo da mídia têm uma força para além do fato econômico, articulam simbolicamente uma tomada de posição e poder social. A institucionalização da relação esvaziaria o engajamento social de sua potência de contestação ou traria para a cena um conjunto de eufemismos? “A imposição de eufemismos nos discursos públicos tem um papel similar ao mascarar muitos dos fatos nefastos da dominação e lhes dá aspecto inofensivo e asséptico. Em particular, eles são desenhados para obscurecer o uso da coerção (SCOTT, 1990, p. 53, tradução nossa)”. Se assim fosse, o que sobraria não seriam uma conformação e uma negociação pouco transformadoras? Ou, o que parece se apresentar é uma transformação sem ruptura? A transformação ocorreria por continuidade, ressignificação e adaptação. Contudo,

Vamos retornar à parada, ou à dramatização da hierarquia e da autoridade vista, mais ou menos, no ângulo das elites dominantes. As elites podem ter uma performance de autoridade crível e os seus subordinados terem uma performance de subserviência crível [...] Qualquer combinação de medo, expediente e daquilo que Marx chamava de “a estúpida compulsão das relações econômicas” – ou seja, a necessidade de ganhar a vida – é suficiente para recrutar o elenco requerido para uma performance passável. Se os rituais de subordinação não são convincentes, no sentido de ganhar o consentimento dos subordinados aos termos de sua subordinação, eles são, penso eu, convincentes de outras

formas. Eles são, por exemplo, uma forma de demonstrar que, goste ou não, um sistema de dominação é estável, efetivo e que está aí para ficar. A confiabilidade e o ritual de subserviência extraída dos inferiores sinalizam literalmente que não há escolha realística a não ser a submissão. Quando combinado à punição exemplar, de um ato ocasional de desafio, uma demonstração efetiva de dominação pode atingir um tipo de dramatização das relações de poder que não deve ser confundida com hegemonia ideológica no sentido do consentimento ativo (SCOTT, 1990, p. 66, tradução nossa)

Mesmo no espaço público prototípico de Habermas, a ritualização é algo presente. A dramatização, por sua vez, pode ser vista como um elemento de sedução não adequado à ação comunicativa, contudo está presente e é utilizada por todos os atores das relações estabelecidas entre organizações e comunidades vizinhas. Essa relação, ao ser estabelecida a partir de espaços dialógicos, contempla uma inversão continuada nos papéis de autor, personagem e leitor. A inversão dos papéis interpretados pelos atores sociais pode dar maior relevo ao drama encenado e a forma como cada papel é percebido e internalizado pela outra parte. As mensagens explícitas podem atualizar os mitos, os costumes e as moralidades, de igual forma a estrutura adotada pelas organizações, ao lidarem com as comunidades, retoma a estrutura dramática do cinema e do teatro. É feito, por exemplo, a partir de diversos recursos como mediadores de campo da comunidade dando corpo e voz comunitários ao discurso da organização. Pode trazer, por sua vez, para dentro da empresa, como forma de resistência, embora inconsciente para o agente comunitário, a cotidianidade espetacularizada e pronta para absorção e internalização da organização. Se considerássemos os processos de interação entre organizações e comunidades vizinhas como estratégias adotadas por ambas as partes como um gênero discursivo, estaríamos diante do fato de que as competências textuais, narrativas deveriam estar presentes nas condições básicas de emissão e de recepção.

3.10. Da mediação à interação

O contexto, imediato ou ampliado, torna-se relevante para a significação social em um processo de recepção comunicativa. Quando nos detemos nas mediações e nas recepções a partir das interações presenciais, somos instigados a rever alguns pontos, destacados pelos estudiosos de Palo Alto. Deve-se considerar a noção de que não há como não “comunicar” em uma interação face a face, já que mesmo o silêncio ou a apatia são elementos comunicativos. Cabe também avaliar que nem mesmo a audiência televisiva é uma entidade única

ou monolítica, tampouco, em grupo amorfo passivo à espera de instruções. As comunidades interpretativas, durante as interações, constituem-se como tal. Para Signates (2003, p. 12),

A interação, pois, não deve ser tida como conjunto único de ações, e sim como uma *prática comunicativa*, na qual se dão combinações específicas de mediação e da qual derivam resultados particulares. A agência dos membros da audiência e suas práticas de recepção têm um propósito e são seletivas, desenvolvendo ao longo de cenários socioculturais específicos e se traduzindo por *estratégias de recepção*[...].

No caso das mediações face a face, as comunidades interpretativas são postas como antecedentes aos atos comunicativos, assim como são constituídas dentro do grupo direto de interação contextual. As relações sociais se organizam a partir das assimetrias, mas a equidade, buscada pelos movimentos sociais, é estabelecida via solidariedade ou por enfrentamento de visões de mundo. Reygadas (2008, p. 91, tradução nossa) indica que

[...] que as relações sociais se organizam a partir das assimetrias que existem nos recursos de poder dos participantes. Porém, não se reproduzem apenas as condições prévias, nas interações sociais existem qualidades emergentes; um processo que pode modificar a correlação de forças, além do que podem ser produzidas consequências não buscadas.

O que se estabelece é um espaço intercultural de constituição de sentidos. É um processo de mediação no qual a interação é um ponto chave. Os agentes da interação acabarão por tentar descobrir as fronteiras dos mundos que separam os diferentes grupos, mas poderão unir e estabelecer pontos possíveis, para que os espaços interculturais sejam estabelecidos. As barreiras podem ser físicas, legais ou simbólicas, mas sutis e efetivas.

Estas fronteiras regem os fluxos das pessoas, mas também os de conhecimento, das mercadorias, dos objetos, dos serviços, do trabalho, dos símbolos e tudo aquilo que seja suscetível de intercâmbio entre as pessoas. Estas fronteiras nunca estão fixas, são cruzadas constantemente, reforçadas, desafiadas, levantadas, reconstituídas, transgredidas (REYGADAS, 2008, p. 92, tradução nossa).

As fronteiras podem ser mais ou menos rígidas permitindo ou impedindo que haja trocas significativas. O intercâmbio, apesar de fluir bilateralmente, não será uniforme por toda a malha social tampouco constante. Dependerá de um complexo conjunto de dimensões culturais, de interesse e de poder relativo. Toda fronteira tem, pelo menos, dois lados e ambos são permeáveis, mas podem ter intensidades diferentes. É necessário avaliar se há equilíbrio na permeabilidade dos lados. A harmonia e o consenso buscados em uma ação comunicativa, mediada por agentes sociais, dependem do estágio de harmonia dos fluxos entre as fronteiras. Nem tudo consegue fluir pelas fronteiras dos mundos culturais dos agentes de fala em uma interação face a face. Cabe compreender o que e em que condições fluem. Principalmente se

entendermos, como Orozco (2004), que a recepção é, por premissa, interação e está mediada de múltiplas formas, obrigatoriamente. As redes de relacionamento, o grau de confiança, as reciprocidades, as simetrias e as complementaridades instituídas a partir das interações devem ser pensadas.

4 Interação: a comunicação face a face na relação das organizações com as comunidades vizinhas

Uma organização pode ser definida de diversas formas, inclusive, como um sistema de interações endógenas e exógenas. Ela é constituída e se relaciona com pessoas. Nassar (2008) considera a organização como um sistema social e histórico. Tal afirmação nos remete ao contexto histórico, social, cultural e econômico, ou seja, podemos apreender que ela é um fenômeno de seu tempo e das estruturas de saber em que está inserida.

Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade (NASSAR, 2008, p. 62).

Considerando que, a partir da Constituição Brasileira de 1988, a constituição cidadã, e do crescimento do terceiro setor, as organizações brasileiras têm se deparado com a necessidade de estabelecer e desenvolver relacionamentos estratégicos de longa duração com os atores sociais de seus territórios de atuação e influência, a compreensão do que é interação e de como ela se dá é um ponto chave para as práticas comunicativas com fins a um consenso. A comunicação, sob esse aspecto, visa à interação e ao diálogo com os *stakeholders*, trazendo a necessidade de um sistema de comunicação organizacional, pautado pela transparência e pela ética.

A progressiva demanda por fortalecer a marca como um ativo intangível e a de gerenciar a reputação das organizações trazem um olhar mais cuidadoso sobre as interações com os públicos estratégicos – *stakeholders*. Mesmo quando adotam ações de comunicação massivas para determinar um posicionamento socioambiental, as organizações são demandadas por políticas de comunicação que estabeleçam canais de interação face a face. Isto leva a comunicação institucional das empresas brasileiras, que é prioritariamente de ordem persuasiva e se atém a vender e posicionar as marcas e os produtos, a buscar alternativas. O agir comunicativo, em sua aplicação prática – o diálogo social – mediado por pessoas e não por meios possibilitará esses relacionamentos estratégicos. Tal caminho comunicacional é dependente do contexto imediato e do geral, ou seja, das premissas culturais dos participantes desse processo que traz questões específicas e dá contornos mais nítidos para a interação humana, no cotidiano das organizações contemporâneas. Segundo o GT Diálogo Social¹⁸ (2009, p. 3),

O diálogo social possibilita ter metas de cooperação e/ou a convergência de objetivos, inclusive entre atores antagônicos. Tal mecanismo, a depender de como é implementado, pode ajudar a resolver questões comuns, resultando em ganhos concretos para os grupos sociais envolvidos: comunidades, cidadãos, empresas, governos, sociedade e, em última instância fortalecer a democracia.

É uma perspectiva sobre a comunicação comorelacionamento e atividade humana e social. Sua origem está calcada nas Escolas de Chicago e, principalmente, na de Palo Alto, mas que teve pouca atenção até o crescimento dos Estudos Culturais ingleses e as pesquisas latino-americanas.

[...] é interessante perceber que tais estudos permaneceram até muito recentemente de certa forma apartados da chamada “teoria da comunicação”, ou das abordagens que tratam da comunicação institucional ou de massa (processada através dos meios) – porque não estavam afinados com a problemática formulada pela época, voltada antes para o conhecimento e a obtenção de efeitos (FRANÇA, 2001, p.55).

O problema atual da comunicação nos traz novas demandas já que a teoria da comunicação deve ser pensada a partir de seu contexto histórico. A comunicação é produto e

¹⁸ O Grupo de Trabalho Diálogo Social é uma articulação que reúne diferentes instituições que têm por objetivo sistematizar, refletir, formular conteúdos e realizar atividades, visando à promoção do diálogo social como elemento essencial para a consolidação de uma sociedade democrática, plural e justa. Fazem parte desse grupo de estudos as seguintes entidades: Abong – Associação Brasileira de Ongs, Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, FES – Fundação Friedrich Ebert, IDEC – Instituto de Defesa do Consumidor, Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, Instituto Observatório Social, Instituto Primeiro Plano, OIT – Organização Internacional do Trabalho, Oxfam Internacional. O texto foi elaborado pelo grupo como resultado do primeiro encontro destas instituições, em março de 2009. Foi citado aqui em função da relevância das instituições envolvidas.

produtora da realidade social. Pertence a um tempo, a um lugar e a uma sociedade específicas. Ela reflete a vida social e é parte de um processo social permanente. Para compreender os reflexos dessa afirmação na comunicação organizacional, é indispensável observar quais são as características centrais desse ator social. Para Nassar (2008), portanto, toda organização tem seis características básicas: (1) é um sistema constituído por pessoas em relacionamento; (2) é complexa e aplica a divisão de trabalho; (3) tem história e memória que é constituída ao longo do tempo por seus integrantes e os que com ela se relacionam; (4) deve enfrentar o desafio das mudanças, já que, para sobreviver, deve interagir com as práticas culturais e mercadológicas dos territórios em que atua; (5) tem uma identidade que expressa a sua cultura; (6) espera e busca resultados e para isso se estrutura para ser eficiente (processo) e eficaz (resultado). Sendo assim, uma organização pode ser entendida como um laboratório social, que está inserido em um território, com o qual negocia práticas e valores. É um campo rico de conflitos e convergências de subjetividades e significados.

Araújo (2001) relata que estudiosos como Park, Burgess e Cooley instauraram, na Escola de Chicago, a proposta de olhar para a cidade como um laboratório. O território se torna parte do processo de comunicação a partir de um enfoque microsociológico dos processos de comunicação. Isto é relevante no presente estudo, uma vez que as organizações, ao lidarem com comunidades distintas, estarão em laboratórios diferentes, lidando com processos sociais únicos, mesmo que tenham semelhança com comunidades vizinhas. “Três elementos definem uma comunidade: uma população organizada em um território, em maior ou menor medida nele enraizado, cujos membros vivem numa relação de interdependência mútua de caráter simbiótico (MATTELAR, A.; MATTELAR, M., 1999, p. 31)”.

No caso da Ampla, em cada cidade, ela se defronta com realidades específicas e fragmentadas pelo contexto e cotidianidade de cada bairro e comunidade. Um lugar que tenha milícia, mas não tenha tráfico ou ainda, que seja uma área de posseiros que não tenha marginalidade expressiva acabará por ter características, em muito, divergentes de um bairro de classe média. Um ambiente rural abordará a empresa a partir de recursos que um lugar urbano, normalmente, não adotará. Cada tipo de localidade tende a apresentar construções simbólicas próprias. As comunidades urbanas de baixa renda atendidas pela Ampla, por exemplo, buscam na empresa o apoio para a geração de empregos, são organizadas em associações de moradores, articulam-se com a mídia e fazem paralisações e passeatas. A própria distribuição física das

residências é diferente. As comunidades urbanas no Rio de Janeiro, quando em morros, são labirintos e sobreposições de casas. A proximidade física interfere nas relações dos indivíduos, na noção de tempo e nas formas de resistência. Nas áreas rurais, de acordo com as entrevistas realizadas e com dados da própria empresa, o espaço físico muda, há menos densidade populacional. Alguns pontos destacados são relacionados à falta de posse da terra e, por consequência, à dificuldade legal da empresa em colocar luz nas residências. Quando existem implicações ambientais causadas pelo tipo de terreno, por ser uma área de proteção ambiental ou próxima a rios, lagoas e restingas, há uma série de complicados normativos que causam disfunções na relação entre empresa e comunidade. Em cada lugar, em função do contexto social, político, econômico e cultural, a empresa terá significados e funções simbólicas distintas. Para compreender tais diferenças, precisamos de uma ancoragem teórica que trate dos processos de interação.

Um dos contextos no qual a Teoria da Comunicação se desenvolve ou é tratada é o Norte Americano. Ele se divide basicamente em três linhas de pensamento. Duas delas se desenvolvem a partir de pesquisas acadêmicas em duas Universidades distintas e uma delas é financiada pelo Mercado. Cronologicamente, mesmo arriscando certa imprecisão, poderia ser visto da seguinte forma: (1) Chicago trabalha o conceito de interacionismo simbólico (1915-1935). Essa vertente começa a cair quando o *Mass Communication Research* (MCR) cresce com a 2ª Guerra Mundial. (2) A *Mass Communication Research* é financiada pelo mercado para definir o que seria Comunicação. Ela é fortemente trabalhada a partir de 1920, tendo havido grande ênfase nas décadas de 1940 e 1950. (3) Palo Alto, em São Francisco (CA), desponta em 1942, mas só ganha visibilidade na década de 1980. Os estudos culturais retomam sua perspectiva e fazem novas propostas teóricas que são fundamentais no presente trabalho, graças ao conceito de mediação cultural. Palo Alto veio rebater as ideias de comunicação divulgadas pelo *Mass Communication Research* que confinavam a comunicação a questões administrativas e de massa e não consideravam o contexto, além de se estruturarem a partir do modelo linear estabelecido pela teoria matemática do MCR. Diferente dessa posição mercadológica, a Escola de Palo Alto percebe que a comunicação é mais do que aquela imposta pelos estudiosos do MCR. Nesse sentido, Palo Alto trabalha com uma comunicação circular baseada na interação e trilha, com Bateson, Goffman e Watzlawick um percurso no qual a comunicação é um processo social permanente estruturado por uma circularidade e não por uma linearidade. Eles colocam luz sobre aspectos como a necessidade de mudar o significado social para que haja mudança no

comportamento de um dado grupo. De acordo com o pensamento da Escola de Palo Alto, “a análise do contexto se sobrepõe à do conteúdo(MATTELART, 2000, p.69)”. A oposição dos pensadores de Palo Alto divergem da comunicação linear pois para eles,

à noção de comunicação isolada como ato verbal consciente e voluntário, que subjaz à teoria funcionalista, opõe-se à ideia da comunicação como processo social permanente que integra múltiplos modos de comportamento: a fala, o gesto, o olhar, o espaço interindividual. Desse modo, os pesquisadores em questão se interessam pela gestualidade (cinética) e pelo espaço interpessoal (proxêmico), ou mostram que os imprevistos do comportamento humano são reveladores do meio social conteúdo (MATTELART, 2000, p.69).

O caso da Ampla nos permite observar a aplicação prática dessa proposição. Ao formar uma rede de lideranças comunitárias no Estado do Rio de Janeiro, nas áreas em que há maior percentual de furto ou índices de violência que dificultam a entrada em condições seguras para seus colaboradores, ela compreende que é necessário construir mecanismos que permitam que o significado do ato e, portanto, a motivação do furto, seja revisto culturalmente pelos grupos sociais.

No Estado do Rio de Janeiro, as comunidades atendidas pela Ampla, concessionária de distribuição de energia elétrica, não denominam o uso ilegal de energia como furto ou roubo, o termo usado é “gato”. Aparentemente isso dá outro sentido ao ato. Nas entrevistas com as lideranças e nas conversas informais com comunitários, o gato é descrito (por eles) como: (1) acesso aos direitos básicos, (2) prática ou tradição local, (3) impunidade, (4) resistência social, (5) reação aos altos preços ou baixa qualidade do serviço prestado e (6) falta de presença do Estado. A simples imposição da força legal e da econômica não demonstrou resultados positivos expressivos. Segundo relatos da empresa e das lideranças comunitárias, não tem sido um processo linear ou unidirecional. Os dois lados são afetados. É uma interação bidirecional e dinâmica.

4.1. A comunicação humana

No centro do debate sobre interação está a comunicação humana como processo biossocial, ou seja, “dependente não apenas da memória humana, mas de fatores tais como percepção, interação simbólica e as convenções culturais de linguagens específicas (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993, p. 43)”.

As organizações, ao se depararem com fóruns de debate com as comunidades vizinhas representadas por lideranças comunitárias, entidades representativas, ONGs e conselhos setoriais lidam não só com as demandas objetivas, mas com a cultura, as relações pré-existentes no território entre esses atores sociais e as que se formaram entre eles e elas. O mapeamento dos padrões culturais, dos valores sociais e das lógicas de interação adotadas pelos indivíduos tornará o processo viável. Conflitos, significados, consonâncias e dissonâncias entrarão em jogo ao longo das interações, imersos na comunicação. Desse mapa, o observador atento deverá extrair e compreender os processos a partir dos quais um grupo social busca a estabilidade social e como ele se transforma ao longo do tempo. Além disso, cabe atentar para o significado e a natureza do conflito social ali presente. É por meio da interação interpessoal que os agentes sociais compartilham significados, mantendo valores, adquirindo novos, atualizando tradicionais ou excluindo os que não constituem mais a realidade (objetiva e subjetiva) em que vivem. As atitudes, crenças, percepções, necessidades e gratificações, como parâmetros do paradigma cognitivo da comunicação, deverão lastrear as análises feitas sobre os processos de interação estabelecidos entre organizações e comunidades vizinhas.

A interação buscada pelas organizações visa resolver conflitos e estabelecer canais de diálogo que propiciem um relacionamento produtivo entre elas e os agentes sociais de um território. Mesmo entre grupos antagônicos, pode ser delineado um processo intercultural dialético de entendimento e construção de algo novo que traga resultados positivos para todos os envolvidos, a partir de um consenso. O conflito, ou melhor, a divergência de interesses e perspectivas, é algo inerente aos grupos sociais.

[...] é a “luta pelo espaço” que rege as relações interindividuais. Essa competição é um princípio de organização. Nas sociedades humanas, competição e divisão do trabalho resultam em formas não planejadas de cooperação competitiva, que constituem as relações simbióticas, ou o nível biótico da organização humana (MATTELART, A.; MATTELART, M., 1999, p. 31).

De uma forma geral, os indivíduos de diferentes grupos sociais, ao interagirem, tentarão preservar suas posições e interesses, resistindo às mudanças que não lhes pareçam favoráveis. Desta forma, poderíamos considerar que a sociedade está em um delicado equilíbrio, mas não está estática. Permanece em contínua mutação, em ciclos de competição, conflito, adaptação e assimilação. Na relação entre organizações e comunidades vizinhas os mesmos ciclos se dão. Devemos ter em mente que a organização pode ser considerada como mais um agente do território e que a relação é estabelecida entre pessoas da organização e

pessoas da comunidade. Normas, princípios éticos e valores são negociados e darão forma à interação entre as partes, a fim de estruturar uma rede de relações.

4.2. A interação-comunicação

Nem todo contato humano pode ser considerado uma interação comunicativa, mas quando duas ou mais pessoas estão em um processo comunicacional, construindo/projetando significados e percepções há interação comunicativa, estejam ou não em busca da manutenção ou da mudança de comportamento do outro, já que esta mudança de comportamento exige mudança de significado que, por sua vez, muda com informação, atitude concreta, tempo e adaptação de algum padrão cultural existente. O significado de objetos e situações não reside em sua natureza objetiva, porém no comportamento das pessoas face a eles. A interação comunicativa pode ser considerada uma interação que contempla conteúdo e relação – comunicação e metacomunicação, respectivamente.

Se observarmos a relação das empresas com as comunidades vizinhas a partir do papel da linguagem como constituidora da realidade em função dos significados dados socialmente aos objetos e situações, vamos encontrar pensadores como George Herbert Mead, Jerome G. Manis e Bernard N. Meltzer. Mead constituiu um estudo paradigmático que redundou no conceito do interacionismo simbólico. Tal paradigma nos coloca diante de questões que nos direcionam a compreender a sociedade como um sistema complexo de significados compartilhados pelos indivíduos, ou seja, construídos socialmente. É na interação simbólica que expectativas e comportamentos do que é desejado e desejável são determinados, padronizados e legitimados pelo grupo social. A interpretação que um indivíduo faz de uma situação vivenciada em interação simbólica dependerá do sistema de significados sociais do qual é membro e de como ele interioriza e reage às normas e aos padrões vigentes. A mesma lógica dá lastro aos estudos culturais. Ao buscarmos entender as trocas simbólicas, os significados e as resistências existentes nas relações entre organizações e comunidades, defrontamos-nos com tais questões. O que podemos identificar é que os vínculos estabelecidos entre pessoas em interação simbólica dependem das percepções e

crenças compartilhadas. Cada indivíduo é um membro social receptivo-ativo. As respostas comportamentais são modeladas por processos internos e externos dialéticos.

Os processos internos permitirão a um sujeito transformar os estímulos recebidos de acordo com premissas individuais, mesmo que elas acarretem sanções do grupo. A percepção de um fato é demarcada pelos padrões do grupo social, mas é individualmente selecionada. Aceitar ou rejeitar as normas dependerá da posição na escala de maturidade e do nível de descentralização do eu em que o indivíduo está, como debatido em capítulo anterior sobre o agir comunicativo. Se nos apropriarmos dos princípios de percepção seletiva estudada para compreender como as pessoas reagem aos estímulos midiáticos, poderemos vislumbrar que, nos processos de comunicação face a face estabelecidos entre organizações e comunidades vizinhas, a percepção e os significados resultantes são de ordem similar.

Assim, o princípio de percepção seletiva é que pessoas de diferentes características psicológicas, orientações subculturais e afiliações a determinados setores da rede social interpretarão o mesmo conteúdo da mídia de formas bastante diferentes (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993, p. 217).

O que podemos extrair daí é que a resposta de cada liderança comunitária em um fórum participativo de diálogo com uma organização poderá diferir sobre diversos aspectos como (1) o que leva uma liderança a frequentar o espaço de interação, (2) a como interpretam as situações, as relações e os conteúdos, (3) como irão recordar e retransmitir a experiência vivida e (4) de que forma irão agir ao final. É com base em suas percepções que cada sujeito tentará prever a reação, os comportamentos e as intenções dos outros. A realidade, sob tal perspectiva, é tão subjetiva quanto objetiva. A realidade social imediata é uma percepção pessoal do ambiente em que estamos imersos. Cabe a uma organização, que deseje desenvolver espaços profícuos de interação, ser capaz de “assumir o papel” dos atores sociais com os quais irá interatuar para relativizar sua posição e buscar um consenso.

[...] temos de aprender os requisitos para desempenhar todos os papéis específicos de um grupo e, a seguir, utilizar essas concepções a fim de antecipar como as outras pessoas em determinados papéis reagirão aos nossos atos. A princípio, fazemos isso em nossa família imediata quando crianças. Mais tarde, expandimos nossas concepções a fim de incluir a sociedade mais ampla que nos cerca, em sentido mais geral. Esta construção é o que Mead denominou o “outro generalizado”. Mente, *self* e sociedade, pois, são todos construtos – estimativas e definições de papéis pessoais que conseguimos por meio de interação simbólica. (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993, p. 271).

A compreensão dos papéis desempenhados e dos significados elaborados pelos outros pode permitir uma interação mais rica e estabelecer pontes interculturais ou traçar caminhos para

a persuasão. Uma organização pode articular uma fala que, aparentemente, atenda às expectativas do grupo e esteja lastreada por definições culturais legítimas socialmente e que esteja travestida de consenso. Tal estratégia poderia levar os discordantes a um constrangimento. Isso não quer dizer que as intenções e os resultados sejam negativos, mas que o caminho trilhado foi o da persuasão e não o do debate. Desta forma, uma mensagem persuasiva define ou redefine exigências culturais, normas, papéis, posições e sanções do grupo para a formação ou modificação de um dado comportamento socialmente aprovado por membros de um grupo social.

Empresas como a Ampla, enfrentam situações nas quais irão trabalhar, em paralelo, o discurso persuasivo e o debate com fins ao consenso. O Estado do Rio de Janeiro, segundo informações dadas pela empresa, apresenta índices de furto de energia elétrica da ordem de 30%. Uma questão central identificada durante o processo de interação com as comunidades foi qual era o significado socialmente constituído para o furto de energia, o “gato”. Ao deslocar a questão paracampo simbólicos como o da responsabilidade ambiental, o da corresponsabilidade com a qualidade da energia entregue ao vizinho ou ainda o da economia familiar que novos hábitos de consumo de energia podem gerar, ela dá uma roupagem simbólica diferente para um comportamento claramente ilegal, mas socialmente aceitável até então. É uma reconstrução simbólica a partir de valores culturais pré-existentes nos grupos sociais. É possível chegar a esse ponto por debate, ou seja, pelo agir comunicativo, ou de forma estratégica, pela persuasão. DeFleur e Ball-Rokeach (1993) dão o exemplo das campanhas para angariar doativos e demonstram como o discurso de persuasão, baseado em valores culturais e sanções sociais, age.

Aí temos o papel do bom vizinho e o do bom cidadão (ambos incluindo a ajuda aos menos afortunados). Esses papéis estão encerrados em um sistema de controle social recíproco em miniatura. É constrangedor recusar a um vizinho um pedido razoável e socialmente aprovado de um doativo modesto. Sanções negativas potenciais rodeiam a recusa, isto sem falar acerca de uma queda de status (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993, p. 305).

O mesmo pode ser aplicado ao caso do furto de energia elétrica. A Ampla, baseada nas normas do programa da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL – para eficiência energética, criou mecanismos de incentivo aos adimplentes que não tenham gato na instalação. Um exemplo de grande apelo nas comunidades em que atua são os cursos de formação técnica para eletricista, leiturista e demais campos de atuação na empresa em suas parcerias. Muitos dos jovens são empregados ao final dos cursos e só podem participar dos

cursos de capacitação profissional os clientes que estão adimplentes e não tenham gato na instalação elétrica. Isso cria um reforço positivo.

No mesmo caminho de redefinição de significados, dar-se a conhecer é importante. A informação dá forma à ação das lideranças sociais. Uma organização hermética permite ser representada e entendida da forma que for mais conveniente para o outro. O conhecimento influi no comportamento humano. Ao contratar pessoas das comunidades vizinhas, ao fazer visitas guiadas, ao fazer exposições sobre o que e como produz, ao explicitar seus objetivos organizacionais e seu posicionamento socioambiental, uma organização permite ver e ser vista a partir de um conjunto de premissas que lhe atendam e potencialmente remodelam o seu significado nos territórios de atuação e influência, em um sistema interacional.

[...] o que é importante não é o conteúdo da comunicação *per se*, mas, exatamente, o aspecto relacional da comunicação humana, [...] Portanto, os sistemas interacionais serão *dois ou mais comunicantes no processo de (ou no nível de) definição da natureza de suas relações* (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 110).

A interação, portanto, deve ser entendida como um sistema e não como um conjunto de fatos isolados. Tão importante quanto a comunicação/conteúdo é a comunicação/relacionamento, ou seja, o aspecto relacional da comunicação humana. Isso se dá entre indivíduos, grupos, comunidades, ou entre organizações e agentes sociais locais. Sendo um sistema, ele está contido em um meio. Ele é constituído de objetos, rituais, cultura, é o lugar onde as interações ocorrem e as evidências materiais influenciam a interação e a relação a ser construída. Mudanças no meio podem acarretar transformações no relacionamento. De igual forma, com a troca do interlocutor representante de alguma das partes.

No caso da Ampla, a escolha do local onde ocorrem as reuniões da empresa com as lideranças comunitárias é parte da definição desse meio. Atualmente é dentro da empresa que as reuniões acontecem. Mesmo havendo pequenas divergências na ênfase dada por cada líder, todos acreditam que, a cada mês, a reunião deveria ser em uma comunidade. Eles acreditam que teriam mais liberdade para se manifestar e se posicionar. Reconhecem o esforço, mas acham que seria melhor o rodízio do local. “[...] *na casa da gente, a gente fala o que quer. Não é convidado* [...]”, ou seja, o local, a escolha dos interlocutores, o tema e a duração das interações comunicam. O desenvolvimento de relações saudáveis entre organizações e comunidades exige atenção aos detalhes propositores de significados sobre o tipo de relação e poder que está sendo articulado.

4.3 Interação e relacionamento

Não comunicar é impossível. Não falar também é comunicar e estabelece um tipo de relação. Quando as organizações entram em novos territórios sem se apresentarem para os agentes sociais locais ou o fazem apenas para as autoridades públicas, as organizações estão demonstrando o tipo de relação que pretendem tecer, pois “[...] uma comunicação não só transmite informação, mas, ao mesmo tempo, impõe um comportamento (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 47).” Ela é conteúdo e forma, mas define uma relação entre os agentes de fala, insere um tipo de compromisso entre as partes. A própria escolha da pessoa de fala – eu, tu, eles ou nós – indica que tipo de interação parece estar ocorrendo, mesmo que não seja feita de forma consciente.

Pouco tempo será gasto discutindo, direta ou indiretamente, a relação durante as interações entre indivíduos com relações saudáveis. Quanto mais desgastada ou doentia for, mais tempo será investido em determinar as simetrias ou complementaridades entre os sujeitos de fala. Outro fator importante é a sequência de interação e de fala. Quando não esclarecidas, as questões das relações e os ruídos da comunicação, problemas relacionais podem ser construídos sobre fatos inexistentes, ou melhor, percepções de reações do outro. “A natureza de uma relação está na contingência da pontuação das sequências comunicacionais entre os comunicantes (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 54)”. Por exemplo, dois conhecidos se cruzam em uma rua, o primeiro indivíduo (a) cumprimenta o segundo indivíduo (b), mas não recebe uma resposta como esperado. Sem saber se (b) agiu grosseiramente ou apenas não viu o cumprimento, (a) começa a reagir grosseiramente com (b) que, em vez de esclarecer os fatos, sente-se agredido e passa a responder simetricamente aos estímulos de (a). Está feita a confusão e, independente do conteúdo a ser tratado entre os dois, a relação truncada estará mesclada nas declarações feitas a partir de então. O mesmo pode ocorrer em função da linguagem e do tom da fala.

Quando uma empresa entra em uma região e tenta promover uma relação de complementaridade com os outros atores ali presentes, tenderá a utilizar uma comunicação estratégica com fins à sedução e não a um consenso. É uma tentativa de convencer pela força. O saudável tende a ser simétrico, inclusive em ficar na posição subalterna momentaneamente.

Logo, um dos modos bem-sucedidos de atuação nessa área de dominação por consenso é fazer com que os grupos subalternos assumam como seus, os valores dos dominantes e lutem pela preservação do quadro em que se inscrevem sem ao menos questionar se esta seria a forma mais justa. E isso se torna possível quando se cria um nexo atrativo entre quem emite e quem recebe os conteúdos divulgados, ou seja, quando se estabelece uma vinculação afetiva entre os envolvidos no ato comunicativo. O canal que menos oferece obstáculos ou qualquer tipo de impasse nesse sentido é a mídia, a partir do momento em que age, apoiando-se no princípio da cultura, como dispositivo. Assim, passa a ser um instrumento ideológico que obtém o consenso de forma facilitada sem precisar agir por coerção. Diminui, portanto, qualquer forma de resistência, além de exercer uma liderança moral, uma vez que quase chega ao consenso pela utilização dos aparelhos de hegemonia ao seu alcance, como os veículos de comunicação¹⁹.

Ao iniciar uma nova relação dialógica, estamos selecionando e validando normas, valores, práticas e sanções que irão reger as interações, uma vez que os indivíduos reagem uns aos outros de forma continuada e as relações podem mudar ao longo do tempo. Há um “processo de diferenciação nas normas de comportamento individual resultante da interação cumulativa entre indivíduos (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 62)”. Uma interação inicialmente complementar pode se tornar simétrica e vice-versa. Dependerá das condições, do interesse, dos temas tratados e do poder relativo de cada um deles no território. Na relação de uma organização com as comunidades vizinhas, igualdade (simetria) e diferença (complementaridade) estão em jogo na fala.

No primeiro caso, os parceiros tendem a refletir o comportamento um do outro e por isso é que a sua interação pode chamar-se simétrica. Fraqueza ou força, bondade ou maldade, não são aqui pertinentes, pois a igualdade pode ser mantida em qualquer dessas áreas. No segundo caso, o comportamento de um parceiro complementa o do outro, formando uma espécie diferente de Gestalt comportamental, e dá-se-lhe o nome de complementar (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 63).

Quando uma organização quer entrar em um território novo e conhecer as características da região, pode demarcar a diferença ou aproximar-se, ampliando as igualdades de condições, de espaço e de fala. Ela pode se dar a conhecer e ouvir as comunidades. Tais atitudes poderão demonstrar que não intenciona se impor aos parceiros e abre espaços

¹⁹Veículos e não meios. Os meios já estão sob o domínio do mercado, mas com os veículos, domina-se a linguagem, define-se o público, divide-se a massa, facilitando assim a separação dos segmentos que serão postos sob controle.

potenciais para que a comunidade também ouça e se mostre. Não estipular canais de comunicação pode indicar que ela rejeita a interação. Tão desgastante quando isso é a tentativa de desqualificar a comunicação.

Um agente de fala pode aceitar, rejeitar ou desqualificar a tentativa de comunicação de alguém. Todas as opções podem ser reflexos de relações pré-existentes, atuais ou percepções dos desdobramentos de aceitar o início da relação. A recusa ou desqualificação nem sempre é direta ou verbal, pode ser a partir de um sintoma: os canais de contato da organização podem estar sempre ocupados, ou ainda, o sistema fora do ar. São situações “incontroláveis” que impedem a comunicação. O que está sendo recusado ou aceito é a relação com o outro, o conteúdo da comunicação é menos importante nessa fase da interação. É comum o desgaste relacional ser debatido por intermédios conteúdos. O problema é que, indiferente do tema e da solução para ele, o ponto nevrálgico, a questão de fundo não será tratada. A relação é um nível metacomunicacional. A desqualificação pode ser aplicada ao outro ou à empresa. Quando a pessoa de frente que é abordada pelas lideranças comunitárias ou por uma entidade local como uma ONG informa que não pode resolver o caso ou que não tem autoridade, ou ainda que são as normas da direção geral, está se desqualificando como interlocutor. Isto evita a construção de pontos de contato e comunicação.

Os espaços de interação e diálogo entre empresas e comunidades vizinhas serão recortados pelas questões socioambientais e organizacionais, tanto quando pela dimensão metacomunicacional – a relação. Boas propostas da organização ou demandas legítimas da comunidade podem ser rejeitadas ou aceitas em função desta última dimensão. O papel dos interlocutores – lideranças comunitárias de um lado e representantes da organização do outro – é central para a questão metacomunicacional, a relação. O conteúdo será, pelo lado da organização, uma decisão da direção ou colegiada, e não do indivíduo. Da parte da comunidade, dá-se o mesmo. Para ser legítima, a demanda é da coletividade e não do indivíduo isoladamente. A escolha dos interlocutores diretos, de primeira instância afetará o resultado da interação.

No caso da Ampla, as lideranças comunitárias demonstraram estar substancialmente satisfeitas com o conteúdo apresentado pela empresa, mas em diversos momentos falaram da relação. Conteúdo e relação são descritos como tendo mudado ao longo

do tempo. Agora que o relacionamento está mais estável, o debate começa a se intensificar no que consistem os projetos sociais e a atuação da organização, porém, ainda hoje, ocorrem discrepâncias de entendimentos. A entrada do “chip de controle”²⁰ de energia elétrica trouxe nova onda de problemas em algumas regiões. “[...] as discrepâncias não resolvidas na pontuação das sequências comunicacionais podem redundar diretamente em impasses interacionais (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 85)”. Todas as lideranças entrevistadas, ao tratarem dos temas, questionaram a forma como a empresa realizou a mudança técnica. Em um primeiro momento, falavam da desconfiança da nova tecnologia, relatavam a crença de que as contas viriam mais altas, que o chip não funcionava direito em lugares quentes ou que era para roubar a população. Ao longo da conversa, começavam a descrever como foi a instalação do equipamento e que não havia sido feita nenhuma explicação prévia do que motivou a mudança no sistema, quais as consequências (positivas e negativas) ou como era o funcionamento. Continuavam explicando que não viam problema em mudar a tecnologia e que alguns conhecidos tinham tido a conta reduzida, ou ainda, que a religação em casos de cortes era mais rápida. A questão principal, mas não a única, era a relação, a falta de comunicação, o aparente descaso com a comunidade. Nos lugares onde a informação chegou antes do equipamento, as crises foram menores.

Há um caso exemplar, de via inversa. A convocação de uma reunião para explicar e mobilizar a comunidade sobre o chip, promovida por uma liderança da rede de lideranças da Ampla, gerou um desgaste entre empresa e líder comunitário. Segundo depoimento da liderança²¹, a comunidade estava combativa e queria fazer duas manifestações – (1) chamar a mídia para fazer um grande protesto contra a entrada inadvertida do chip de medição elétrica e (2) articular um processo coletivo contra a empresa. Como forma de esclarecer o que era tecnicamente correto sobre o equipamento e quais eram os reais direitos da comunidade, a liderança convocou a reunião, sem a presença da empresa, mas com advogados e toda uma estrutura que permitisse atender às solicitações que fossem legítimas. É papel da liderança

²⁰ A Ampla introduziu um novo mecanismo eletrônico de aferição do consumo de energia elétrica residencial. O medidor fica no poste e é lacrado, tornando mais difícil o acesso não autorizado ao sistema. O equipamento permite maior controle, precisão e recursos. Ela pode, por exemplo, cortar ou religar a luz da central de controle. O novo mecanismo é controlado à distância. Ficou popularizado, nas regiões de atuação da concessionária, como chip, por ser um equipamento eletrônico.

²¹ Os depoimentos das lideranças comunitárias foram coletados entre novembro de 2010 e janeiro de 2011. Por motivos metodológicos e como forma de garantir o sigilo necessário em projetos de pesquisa como este, as lideranças não serão identificadas por nomes reais.

avaliar a viabilidade das demandas e encaminhar as que forem pertinentes. Ao longo da reunião o grupo presente desistiu do protesto diante da mídia, o advogado demonstrou quais eram os direitos efetivos de todos e a liderança explicou as características técnicas do aparelho. Ao final nem protesto na mídia, nem processo. Eles montaram uma solicitação oficial da comunidade para a empresa e exigiram maiores informações.

O que chegou até a empresa foi que a liderança local havia convocado uma reunião para mobilizar a comunidade e organizar um protesto. Na percepção do líder comunitário, a empresa se ressentiu com ele e a comunidade. Da parte da empresa, não há uma declaração explícita de desgaste, mas preferia ter sido informada previamente para poder ajudar na preparação do evento. Ambos, aparentemente, estão reagindo a partir do que acreditam que sejam os fatos e não sobre o que houve de concreto. Se, em nenhum momento, for descortinada a situação, isso poderá causar um ponto de conflito futuro. É uma situação típica na qual uma das partes ou ambas não possuem a informação completa e agem baseadas na percepção que têm sobre a atitude e as intenções do outro. Para Watzlawick, Beavin e Jackson (2002), quando pelo menos um dos comunicantes não possui a mesma soma de informação do outro, mas não o sabe, pois acredita conhecer os fatos e seus detalhes, rupturas na relação poderão ocorrer. São anomalias decorrentes do conjunto de informações conhecidas por uma ou mais partes. Portanto, montantes de informação diferentes levam a conclusões distintas sobre a realidade. É por questões como essa que as empresas contemporâneas buscam mecanismos que permitam dar maior transparência – *accountability* – para suas ações e posicionamento socioambiental. Abrir as portas e criar mecanismos de diálogo no qual as partes – iniciativa privada, sociedade civil organizada e Estado – permitam ao outro conhecer melhor suas atividades, responsabilidade, direitos e intenções, facilita a construção de relacionamentos estratégicos nos territórios de atuação e influência.

[...] existem círculos viciosos que não podem ser interrompidos a menos que (e até que) a própria comunicação se converta no sujeito de comunicação, por outras palavras, até que os comunicantes estejam aptos a metacomunicar. Mas, para fazê-lo, eles têm de sair do círculo [...] (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 86).

No caso supracitado, diversos elementos do histórico de relacionamento, da posição usualmente adotada pelas partes envolvidas e um enviesamento de análise determinado pelas premissas culturais e técnicas usadas pelos agentes sociais contribuíram para os ruídos e o conflito. A relação entre empresa e lideranças comunitárias é uma ponte entre premissas, valores e posicionamentos, em muitos casos, contraditórios ou, pelo menos,

divergentes. Quanto menos áreas de sombra houver, melhor. Cabe ressaltar que os agentes sociais em interações comunicativas entre organizações e comunidades vizinhas devem tomar cuidado para não adotarem comportamentos que levem a profecias autorrealizáveis, ou seja, por pressupor que o outro é beligerante, reativo ou qualquer outra posição inadequada ao consenso, uma das partes, ou ambas, agem como se a sua percepção fosse verdade estimulando tal comportamento no outro. A partir da primeira ação e reação, não há mais como divisar quem ou quando a desavença se iniciou. Ambos acreditaram estar apenas reagindo ao outro. Exigiria muita conversa sobre a relação e não efetivamente sobre o conteúdo das interações para que os nós fossem desfeitos. A partir daí, em uma relação saudável e duradoura, os parceiros de diálogo precisarão se aceitar mutuamente como são, o que levará ao respeito e confiança. Se uma relação simétrica se desfaz, é desconstruída a configuração do eu do outro e passamos a ter um sistema de rejeição.

Cabe perguntar por que uma dada relação existe. A importância dela na atividade dos indivíduos envolvidos, o nível de satisfação, as exigências culturais ou contratuais, em fim, diversas questões podem balizar a resposta, contudo, de uma forma geral, elas devem ser importantes, pertinentes e ter aspectos que permitam a continuidade. As relações que permanecem estão em constante desenvolvimento.

[...] as relações em desenvolvimento, isto é, aquelas que são (1) importantes para ambas as partes e (2) duradouras; são exemplos generalizados as amizades, algumas relações profissionais e de negócios e, especialmente, as relações conjugais e familiares (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 118).

As relações em desenvolvimento constroem histórias e fazem parte dos grupos-vitais-com-história. É no decorrer do tempo que elas consolidam-se ou desfazem-se; adensam-se ou entram em conflito. A relação que uma empresa como a Ampla estabelece com a comunidade deve ser entendida como permanente enquanto houver continuidade da concessão pública de distribuição de energia, não houver concorrência e a comunidade atendida for seu cliente. Contudo, a rede de lideranças comunitárias criada pela empresa é algo que pode se desfazer se, entre outros motivos, não for percebida como relevante para a comunidade e para o papel da liderança. Diferentes motivações, necessidades e perspectivas estão em jogo e mudam ao longo da história de interação. Um mapeamento constante cabe ser feito por todos os envolvidos sobre as definições da relação e o posicionamento – do outro e o próprio. Constantemente todos tentam delinear a natureza da relação. Eles devem estar atentos.

[...] cada um reage com a sua definição das relações, a qual pode confirmar, rejeitar ou modificar a do outro. Este processo justifica uma atenção meticulosa, visto que, nas relações permanentes, não pode ser deixado sem resolução ou flutuando. Se o processo não se estabiliza, as amplas variações e indocilidade, para não mencionar a ineficiência da redefinição das relações a cada mudança que se opere, levariam ao afastamento e concomitantemente dissolução das relações (WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON, 2002, p. 121).

A estabilização depende da definição e validação de regras da relação. Nas regras teremos o que é ou não aceitável na visão do grupo e que tipo de sanção pode ser aplicada aos elementos desviantes. Nas regras, serão consideradas se as relações são simétricas ou complementares, o contexto, o impacto da existência ou não da relação. Não são regras estáticas, são produtos interculturais transitórios. No relacionamento das organizações com as comunidades, há um pano de fundo tecido pelas relações humanas ali presentes. Dependem do desenrolar da história da relação e dos membros que entram ou saem do processo de interação.

A reputação da organização e dos agentes sociais locais é outro fator em jogo. Ela influenciará e será modificada ao longo das sequências interacionais. Discurso e ação serão confrontados e comunicarão. A reputação, assim como a interação comunicativa, é um fenômeno relacional, histórico e contextual. Demanda trabalho continuado e atenção às características do outro.

PARTE 2

Reputação e diálogo social: a comunicação como relacionamentos estratégicos.

5. Reputação corporativa: a comunicação como vetor estratégico da organização

A reputação é uma expressão denotativa de uma organização que não pode ser entendida apenas como um conjunto de ativos tangíveis. É uma abstração construída coletivamente pelas pessoas que atuam internamente e externamente em seus limites físicos e conceituais. É um coletivo de relações e interesses (convergentes e divergentes). Desta forma, as organizações contemporâneas são defrontadas, cotidianamente, com a distância entre o que elas são, o que conseguem externalizar e como são percebidas por seus públicos de interesse prioritários. É um processo no qual se pode ganhar ou perder valor de mercado pela conquista ou perda de visibilidade e credibilidade para com os clientes, os formadores de opinião, os agentes regulatórios, a mídia, os fornecedores, a comunidade, os empregados e parceiros estratégicos. Poderíamos considerar as organizações como coletivos de pessoas e interesses.

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

Cada indivíduo ou grupo que esteja direta ou indiretamente relacionado à organização colocará sobre ela uma perspectiva cultural que poderá influenciar as operações (atividade

produtiva) e a percepção das demais partes interessadas sobre suas atividades (da organização) e posicionamentos. A reputação organizacional é um elemento dinâmico e dependente dos movimentos do ambiente externo a ela e isto ocorre porque existe um complexo interacional no qual coexistem relações positivas e conflituosas simultaneamente. A avaliação do grau de positividade ou conflito precisará de uma “análise substancial, que leve em conta o contexto histórico, social e político no qual o conflito ocorre (SJÖBERG, 2007, p. 71, tradução nossa).

Caso se considere que a reputação é um reflexo das repetidas interações entre organização e públicos de interesse, a promessa feita pela marca precisa ser vivenciada pelos *stakeholders* na operação da atividade organizacional para que a reputação seja positiva, forte e contribua para o negócio. Ela atrairá e reterá bons empregados, reduzirá custos e riscos, aumentará valor de mercado e estimulará clientes a pagarem mais por seus produtos e serviços. O discurso organizacional e a operação devem ser alinhados para que este objetivo seja atingido.

A questão é a seguinte: a reputação é valiosa porque nos informa sobre que produto comprar, para que empresa trabalhar ou em que ações investir. Ao mesmo tempo, a reputação é considerada estrategicamente valiosa porque chama a atenção para os atributos mais atrativos de uma empresa e amplia as opções para os gerentes, por exemplo, onde cobrar caro ou barato pelos produtos e serviços ou para implementar programas inovadores (FOMBRUN, 1996, p. 5, tradução nossa).

Dizer que a reputação e a comunicação são estratégicas significa que deveriam ser consideradas, com grande peso, nas decisões da alta gerência e balizarem o que pode ser considerado como retorno consistente –de curto, médio e longo prazo. É decidir o que gera, aparentemente, bons resultados no curto prazo, mas representa problemas de relacionamento no médio e no longo prazo da longevidade corporativa. Existem diferentes conceituações sobre reputação, elas trabalham sobre olhares teóricos que divergem em aspectos como a relação entre imagem, identidade e reputação, ou ainda nas dimensões que a constituem. No presente trabalho, adotamos a definição de Fombrun (1996):

A reputação corporativa é uma representação da percepção dos públicos estratégicos sobre as ações passadas e perspectivas futuras de uma empresa, que descreve o apelo global da empresa para todos os seus entes constituintes fundamentais quando comparados com outros concorrentes principais (FOMBRUN, 1996, p. 72, tradução nossa).

Desta forma, poderíamos dizer que para ser construída uma boa reputação é necessário haver uma identidade única (consistente) articulada a uma estratégia coerente (entre ação e discurso) e conjunta (interna e externamente) de imagem. O processo reputacional começa quando iniciamos as atividades organizacionais, é mantida ao longo do

tempo e defendida em momentos de crise. A projeção da identidade pode se dar de forma visual (logomarca e suas aplicações) e estratégica (ideia central da organização, determinada pela missão, visão, valores e políticas). É no cotidiano que as experiências positivas dos públicos estratégicos são vividas e a identidade é posta em ação em um mix do comportamento, da comunicação e dos símbolos organizacionais. A partir da consideração de que, “o ser humano age, no mundo, de acordo com a imagem mental que faz dele (TONI, 2009, p. 236)”, cada contato da organização com os *stakeholders* é um momento de verdade, no qual as políticas institucionais e as decisões da alta direção podem estar em cheque. A repetição de boas experiências causará um reforço positivo ao longo do tempo, constituirá uma reputação que contribuirá para os objetivos do negócio. O reforço negativo terá o efeito inverso.

Segundo Fombrun (1996), reputação tem valor econômico e é um ativo intangível que pode se reverter em resultados de mercado. Desta forma, o gestor que investe na reputação organizacional deveria:

- criar campanhas de comunicação que promovessem a empresa como um todo. A comunicação institucional cria um guarda-chuva conceitual que protege e promove as marcas e produtos da organização, gerando expectativas que influenciarão na hora da decisão do consumidor,
- implantar programas de qualidade para produtos e serviços que tenham como objetivo encantar o cliente e sejam desenvolvidos a partir da perspectiva dele, mas que gerem diferenciais competitivos,
- manter sistemas que permitam acompanhar e estimular as atividades dos empregados na direção do comprometimento, da inovação e da eficiência, maximizando os efeitos reputacionais,
- demonstrar comprometimento com as questões ambientais em função de princípios e valores, mas como parte da estratégia de negócios,
- ouvir o público interno e constituir equipes de relações públicas que tenham a capacidade de gerenciar as relações com a mídia de maneira efetiva e continuada,
- ter e divulgar um posicionamento socioambiental coerente e que se reflita na operação organizacional.

A reputação trata das relações, das interações cotidianas, do posicionamento que adotamos diante dos outros agentes sociais, das relações de poder, do quanto conhecemos, entendemos e respeitamos os outros e a partir de quais valores delineamos nosso comportamento de uma organização. Bromley (2009) ressalta que uma organização é avaliada a partir de três níveis de fontes de informação:

[...] primeiro nível: com base na experiência pessoal; segundo nível: com base no que os colegas e amigos têm a dizer sobre uma organização ou produto; terceiro nível: com base em informações da mídia de massa, incluindo a propaganda paga e a publicidade não paga. (BROMLEY *apud* RIEL; FOMBRUN, 2009, p.46, tradução nossa).

Um pensamento estratégico sobre esse aspecto levaria a organização a trabalhar de forma sistêmica, envolvendo todos os escalões e atividades e questionando a repercussão simbólica das atividades organizacionais em seu ambiente interno e externo. Uma organização não é uma ilha isolada dos sistemas sociais, das organizações e pessoas do território.

[...] é inteligente e estratégico que esteja bem consciente de que todas as pessoas e organizações do ambiente irão regular a sua maneira de agir, em relação a essa organização, pela imagem que tiverem dela, e não somente pelo que ela é (ou pelo que os seus dirigentes pensam que ela é) (TONI, 2009, p. 237).

A comunicação, nesse caso, seria um sistema dialógico de relacionamentos amplos, complexos e contextuais, pois a percepção global dos *stakeholders* sobre uma empresa é construída a partir da promessa feita pela marca, a percepção momentânea, ou seja, a imagem e, por fim, a reputação que é a resultante, ao longo do tempo das expectativas e experiências dos diversos públicos de interesse com a organização. A reputação é uma construção *multi-stakeholder*, já que cada grupo terá um interesse e uma imagem distinta da organização.

A marca, nesse processo, pode ser entendida, dentre várias outras possibilidades conceituais, como uma representação dos atributos tangíveis e intangíveis, consolidados na identidade visual e na estrutura discursiva da organização.

[...] entendemos que o fenômeno da marca poderia resumidamente ser descrito como: (1) uma instituição social; (2) um fenômeno discursivo; (3) um elemento que procura produzir algum sentido e ser significativa; e (4) algo que constrói uma identidade. Percebemos que essas características são inerentes ao fenômeno da marca contemporânea e independem da natureza e tipo do sujeito enunciator (produto, serviço, movimento, organização, pessoa etc.), ou do contexto de enunciação (econômico, político, cultural etc.) (PEROTTO, 2007, p. 132).

A marca, partindo da identidade da organização, permite à comunicação desempenhar o seu papel de divulgar os atributos centrais e atrair os públicos de interesse a interagirem com a organização por seus produtos e serviços, interfaceados pelas pessoas, pela arquitetura dos pontos de contato, pelos materiais e pelos símbolos e representações intangíveis utilizados.

Enredada por vetores de esferas diferentes, a marca atua como um ponto de passagem e articulação dos diversos processos de que participa, cumprindo funções variadas. É um fenômeno multidimensional, capaz de realizar a mediação e síntese desse complexo em que está inserida, articulando processos que dialogam com e por meio dela discursivamente. Pela marca contemporânea transitam fluxos e processos de produção e reconhecimento de valores e significados sociais, estabelecendo seu sentido discursivo pela enunciação, particularmente no âmbito das relações intertextuais, e poderia ter explicações pela análise de seu modo de produção (PEROTTO, 2007, p. 133).

A cada interação com a marca, os públicos conhecem as características da organização e se deixam conhecer. A comunicação tende a fazer o papel gestor dos relacionamentos que se formam e tais relacionamentos são uma construção coletiva. Mesmo quando consideramos que, normalmente, uma comunidade não tem marca registrada que consolide sua identidade, ela também articula formas de autorrepresentação que serão confrontadas com a marca da organização. Em uma primeira instância, serão dois simulacros interagindo. Conforme as pontes culturais sejam construídas, as pessoas tenderão a deixar de olhar para o espelho e passarão a observar por uma janela, que gradativamente se tornará translúcida, e enxergarão o outro que se deixará ver através de uma gramática operativa de sentido.

A imagem organizacional, ou seja, “a configuração específica das percepções que os públicos têm sobre a organização [...] é um conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual as pessoas o descrevem, lembram e se relacionam com ele (RIEL e FOMBRUN, 2009, p.40, tradução nossa)”. Essa imagem é parte de um recorte temporal e depende tanto do comportamento, dos atributos e da comunicação organizacional quanto dos elementos contextuais da interação entre marca e público. As experiências prévias, a cultura, os valores sociais e as expectativas irão influenciar essa percepção pontual sobre uma organização, suas marcas e produtos. Essa imagem pode ser, e normalmente é, multifacetada. Cada *stakeholder* reterá uma fração do complexo de imagem projetado. A imagem é um composto da imagem social, da financeira, da mercadológica (do produto) e de recrutamento (dos empregados). A reputação ganhou força, justamente por ser capaz de capturar, consolidar e articular os efeitos da marca e da imagem de uma organização. Ela trabalha a estima, a confiança e a consistência da

operação e do discurso organizacional. “[...] sem legitimidade, não há lealdade das massas (Habermas, 1989, p. 83)”. Na perspectiva de uma empresa, a adesão das massas deverá ser legitimada de forma sistêmica, a partir de seus processos, produtos, serviços, relações, insumos e toda a sua estratégia organizacional de construção de confiança.

A confiança pode ser definida como crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico) (GIDDENS, 1991, p. 41).

Isso pode ser visto, de forma esquemática, na figura abaixo que representa a visão sistêmica. Ela tenta mostrar pontos relevantes que afetam a relação de uma organização com seus públicos. A figura seguinte apresenta um detalhamento da dimensão Posicionamento & Discurso. A análise de cada ponto relevante dos processos operacionais de uma organização, como este último, contém questões que devem ser alinhadas para dar suporte às ações operacionais e coerência ao discurso organizacional. Mesmo que a organização seja uma organização não governamental (ONG) ou um órgão governamental, dimensões similares existirão. A visão integrada das dimensões operacionais da organização possibilita vislumbrar, pelo menos em parte, o efeito que o desequilíbrio entre ação e discurso pode causar nas relações estratégicas de uma organização. Uma visão sistêmica poderá dar suporte à continuidade da interação, pois nos diferentes pontos de contato de um interlocutor com a organização, ela deverá se mostrar em uníssono. Um julgamento moral será dado por seus grupos de interesse em cada ponto de contato.

Figura 7: Visão sistêmica da responsabilidade social corporativa – dimensões. Desenvolvida pelo autor.

Figura 8: Posicionamento e Discurso Social. Desenvolvida pelo autor

A gestão eficiente e eficaz da reputação deveria ser constituída de um sistema com dois processos chave: (1) minimizar as ameaças de perdas, antecipando riscos e demandas latentes; (2) maximizar as oportunidades de ganhos “reputando”²² (FOMBRUN, 2007). Dentro das políticas de sustentabilidade das organizações que trabalham de forma sistêmica, existem duas atividades que podem ser pensadas como elementos para minimizar as perdas – o mapeamento de demandas e a gestão de impactos (preventiva e compensatória) – e as de maximização de ganhos – o diálogo social, ao constituir uma relação continuada com os grupos sociais de interesse estratégico, reduzindo as tensões de uma relação e potencializando as oportunidades para articular o posicionamento socioambiental das organizações.

Entender o que os *stakeholders* querem da companhia é crítico na construção da confiança, admiração, estima e boa vontade. Uma perspectiva de fora para dentro é requerida para entender como tornar a companhia relevante para seus *stakeholders* (FOMBRUN, 2007, p. 79, tradução nossa).

Em cada território de atuação há uma estrutura específica para a malha social. Tal questão altera a forma os tipos de demanda, a forma de reação dos grupos de interesse e a lógica para constituir um sistema de antecipação e gestão da reputação e dos riscos. As organizações precisarão estabelecer caminhos para se tornarem relevantes (positivamente), para os *stakeholders*. Um dos pontos complicadores é conseguir engajar-se e ser relevante nos termos do outro, e não apenas em um mecanismo autocentrado. É similar ao que Habermas (1983) diz sobre como constituir um ambiente comunicacional que propicie a ação comunicativa, buscando o consenso possível. Sobre isso, Argenti, (2006) argumenta que

[...] a organização não pode agradar a todos, mas, ao monitorar o que o público está pensando, pode realizar um esforço consciente para evitar a criação de hostilidade de determinado grupo (ARGENTI, 2006, p. 60).

Tanto a comunicação como os processos operacionais deverão ser integrados nas estratégias reputacionais. Como em cada contexto há um padrão cultural variante da matriz cultural geral do país, é importante entender o que os grupos querem, qual o significado das demandas apresentadas, e o papel que a organização deve exercer. Há um ciclo recorrente de valoração reputacional. Uma organização não é capaz de satisfazer a todos de igual forma. Riel e Fombrun (2009, p. 60) demonstram a interseção entre os ciclos do negócio e os da comunicação e ressaltam as fronteiras e conexões possíveis, como se apresenta abaixo.

²² A expressão inglesa *reputing* não tem tradução fidedigna em português. Desta forma, traduzimos como reputando, para indicar que a reputação está em processo e não é um fato dado, acabado.

Figura 2: Relacionando a comunicação com a reputação do negócio. Desenvolvida pelo autor.

Para que a comunicação seja estratégica, incorpora as análises e visões das outras áreas da organização sobre o processo operacional que impactam na identidade, na marca, na imagem e na reputação. Uma operação ineficiente não será resolvida por campanhas criativas. A comunicação estabelece pontes entre o que a organização é e seus públicos. Se o que fundamenta o discurso é contraditório ao argumento utilizado, a experiência resultante será negativa. Articular um sistema discursivo para uma organização é viabilizá-la, em sua dimensão simbólica. A operativa precisa ser feita pela gestão dos produtos e processos, aos relações que estabelecerá com o território produtivo precisam ser pontos bidirecionais.

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2003, p. 69).

Desta forma, antes de comunicar, antes mesmo de iniciar a produção de algo, é importante avaliar a repercussão simbólica da estratégia mercadológica planejada dentro do contexto em que a organização está inserida.

5.1. O contexto organizacional

Fatores como o acirramento da concorrência pela intensificação da globalização, a segmentação de mercados, de públicos e da mídia, a introdução de novas tecnologias que permitem o gerenciamento em tempo real, a participação vital do consumidor e da sociedade na produção, deram relevo a questões como a reputação organizacional. O que significa a necessária articulação com o ambiente cultural (local, regional, nacional ou global), e, em alguns casos, a possibilidade de abertura de capital e a dispersão do controle acionário das empresas. Por outro lado, temos as mudanças climáticas globais, a organização dos atores sociais e as convergências econômico-produtivas como alguns dos principais vetores que irão impactar os processos comunicacionais e econômicos na sociedade.

A posse de informações sistematizadas e mecanismos de governança não garante necessariamente a eficiência competitiva de uma organização. O gerenciamento preventivo de situações de risco torna-se cada vez mais necessário, o que, por sua vez, se traduz em novas demandas de comunicação e de governança corporativa, com o objetivo de viabilizar a permanência e a sustentabilidade de um capital de reputação que deve ser gerenciado.

A oposição dos públicos aos objetivos e às decisões organizacionais frequentemente resulta em problemas e crises, razão pela qual o processo de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com os *stakeholders* passa a ser entendido, na abordagem social da governança, como fator estratégico para a gestão do negócio (LOPES, 2008, p. 162).

O que parece cada vez mais importante é a capacidade de compreensão desse universo de informação e de suas marcas culturais. As capacidades de produzir, fazer circular, armazenar e processar informações e conhecimentos são fundamentais nas transformações sociais efetivas. Com acesso a mais produtos e serviços, direitos e informações, os cidadãos demandam do mercado: (a) maior transparência; (b) maior coerência discurso versus ações; (c) canais de diálogo/interação para reclamarem e elogiarem, sugerirem e exigirem, relacionarem-se ou apenas serem ouvidos. As organizações são agentes sociais e como tal interagem permanentemente com diversos interlocutores que são chamados, tradicionalmente, de públicos, mas vem se consagrando, mais recentemente, a denominação de *stakeholders*.

Criada a partir do termo *shareholder* (“*share*” igual a “ação” e “*holder*” igual a “quem tem a posse”), que induz à percepção de obrigações dos administradores junto aos acionistas, a Teoria do Público Interessado, ou Teoria do *Stakeholder*, introduziu o

conceito de obrigações mais abrangentes da organização do que aquelas limitadas aos acionistas. *Stakeholder* (“*stake*” igual a aposta, interesse e “*holder*” igual a “quem tem a posse”) é definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar uma organização ou é afetado por ela” (Freeman, 2000 *apud* ARGYRIS e COOPER, 2003, p. 1335).

Nesse sentido, *stakeholder* é um termo que sugere pessoas com mais pró-atividade e influência do que “público”, ao qual cabia, em princípio, somente assistir a organização como mero receptor de uma mensagem, ainda que sua opinião pudesse ser levada, eventualmente, em consideração.

Como nem sempre o interesse de um *stakeholder* converge com o interesse da organização, as tensões são inevitáveis. O diálogo com os *stakeholders* ocorre com mais frequência e intensidade conforme as intercessões operacionais (e às vezes ideológicas) da organização, com eles. Interesses/apostas são os motores das relações da sociedade com as organizações, e vice-versa. Encontrar um equilíbrio entre os interesses dos gestores das organizações, o dos *stockholders* (acionistas) e os dos *stakeholders* é um trabalho delicado e, do ponto de vista econômico, aparentemente contraditório. Contudo, o real interesse dos *stockholders* está em ter retornos positivos permanentes e isso, na sociedade atual, começa a só ser possível quando existe um ajuste entre os interesses dos diversos públicos de interesse de uma organização. De acordo com Friedman (2000, p. 59, tradução nossa),

Corporações têm públicos de interesse, ou seja, grupos e indivíduos que se beneficiam ou são afetados por elas, e que têm seus direitos violados ou respeitados pelas ações corporativas. O conceito de *stakeholder* (públicos de interesses) é uma generalização da noção de *stockholders* (acionistas), os quais têm algumas reivindicações especiais sobre a firma. Assim como os acionistas têm direito a demandarem certas ações do gestor, os outros públicos de interesse têm o direito de fazerem reivindicações. A natureza exata dessas reivindicações é uma difícil questão que eu enfocarei, mas sua lógica é idêntica àquela da teoria dos *stockholders* (acionistas). Interesses requerem ações de certo tipo, e interesses conflitantes exigem métodos de resolução.

Como sistemas adaptativos, as organizações aprenderam que as relações conflitantes são muitas vezes inescapáveis e que sua sobrevivência depende da habilidade em prover um diálogo contínuo com o maior número de *stakeholders*, visando diminuir as resistências aos seus interesses (das organizações).

Para tal, as organizações constroem, deliberadamente, discursos, compostos por um conjunto de mensagens que, supostamente, irão gerar alinhamento com as expectativas dos *stakeholders* de maneira a encontrar um espaço intercultural de entendimento e, em última análise, legitimar a organização e seu papel na sociedade.

Essas mensagens podem ser, na melhor das hipóteses, coerentes com as ações da organização, ou, na pior, simplesmente ser seu arsenal retórico para fins de persuasão e manipulação da opinião pública. Aqui encontramos um forte ponto de convergência entre a comunicação e a governança corporativa já que

Mais do que “a obrigação de informar”, a Administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor (Código de Governança Corporativa do IBGC, p. 9).

Um problema intrínseco é a assimetria informacional tanto da empresa para seus acionistas quando para os demais públicos de interesse. No caso específico de situações de crise é indispensável minimizar a assimetria e construir canais diretos de relacionamento que permitam maior transparência e convergência de interesses. Segundo Mancini (2008), podemos classificar as situações que desestabilizam uma organização como:

Situações de emergência:

- ataques às consequências dos problemas;
- ramificação do incidente ou da extensão dos problemas;
- repercussões complexas possíveis sobre as instituições públicas ou organizações (risco de crise);
- reforços devem ser concentrados na limitação de danos às pessoas, aos bens ou ao meio-ambiente.

Crises:

- incide sobre o questionamento de um problema (real ou percebido como real);
- perda de confiança nas organizações;
- esforços devem ser feitos para restabelecer a confiança e buscar um consenso.

Esta distinção nos permite entender que nem todo evento que sai da normalidade de uma organização deve ser entendido como crise. O trabalho preventivo pode permitir, inclusive, que situações consideradas trágicas não tenham consequências duradouras para a reputação da organização. Tudo depende das estruturas de relacionamento com os públicos

interessados, o discurso público e as ações concretas adotadas. “Risco e confiança se entrelaçam, a confiança normalmente servindo para reduzir ou minimizar os perigos aos quais estão sujeitos tipos específicos de atividade (GIDDENS, 1991, p. 42)”.

Dessa forma, cabe perguntar: como é possível gerenciar a imagem de uma organização de capital aberto, no mercado contemporâneo marcado pela alta visibilidade, pela valorização da informação e pelo entretenimento? Existem múltiplas respostas, contudo as mais articuladas com o contexto atual, passam por uma revisão das práticas de diálogo social, pela gestão da reputação, pelo gerenciamento das crises organizacionais e pela observância do ambiente cultural global, na aplicação dos princípios de governança corporativa, construindo canais de relacionamento com os diferentes *stakeholders* como forma de reduzir os riscos do negócio e obter diferenciais competitivos. A reputação é um elemento intangível que afeta os resultados objetivos do negócio. Segundo Fombrun (1996, p.11, tradução nossa),

Quando uma companhia serve bem aos seus integrantes, seu nome se torna um ativo valioso. Isto cria capital reputacional – uma forma intangível de riqueza que é muito próxima do que os contadores chamam de “boa vontade” (*goodwill*) e os profissionais de marketing chamam de “valor de marca” (*brand equity*). Uma empresa com grande capital reputacional atualmente ganha uma vantagem competitiva contra seus concorrentes, porque sua reputação lhe permite praticar preços superiores (*premium*) para seus produtos, para conquistar mercados de baixos custos, e se beneficiar de seus próprios interesses ampliados.

O raciocínio estratégico composto pela direção da organização para implementar um plano estratégico deve articular dois vetores – (a) os interesses de acionistas e da organização e (b) as demandas e valores culturais do corpo interno da organização e daqueles dos grupos e comunidades de interesse. Os *trade-offs* de considerar as demandas dos *stakeholders* se fazem sentir no curto prazo, contudo, no longo prazo demonstram ser investimentos com retornos consideráveis. Segundo Fombrun (1996), as empresas,

[...] não competem apenas pela aprovação dos consumidores, mas também pela dos investidores, fornecedores, distribuidores, políticos e comunidades locais (FOMBRUN, 1996, p. 18, tradução nossa).

Quando pensamos no caso da Ampla, ao buscar a aprovação das lideranças comunitárias, estamos, ao mesmo tempo, gerenciando sua credibilidade junto aos clientes. Comunidade e clientes fazem parte de um grande grupo de interesse da distribuidora de energia elétrica, entretanto nem sempre é assim. A Ampla faz parte do grupo Endesa. A *holding* tem outras empresas, dentre elas, uma usina hidrelétrica. Nesse segundo caso, fica mais visível a separação entre consumidores e comunidade local de entorno.

Jensen (2001) propõe um ponto de vista complementar à teoria dos *stakeholders* que permite entender como equilibrar os interesses contraditórios dos acionistas/gestores e dos demais públicos de interesse. Quão importante estrategicamente é isso, já que muitas vezes só no longo prazo será percebido financeiramente o benefício de ter um relacionamento ativo com os *stakeholders* e considerar suas demandas nas decisões estratégicas? No caso de situações de crise, normalmente, toma proporções desastrosas não inserir no cálculo de risco tais demandas e os resultados no longo prazo dos ativos intangíveis e o poder de pressão dos atores sociais. “De fato, as empresas estão em combate mortal pelo respeito e confiança do consumidor, do investidor, dos empregados e do público. Respeito e confiança constroem reputação, e isso cria vantagem competitiva (FOMBRUN, 1996, p. 20, tradução nossa)”. O conceito de confiança passa pela necessidade de conhecer o outro e se dar a conhecer e reconhecer os atributos positivos da identidade da organização (o que ela realmente é). A confiança é uma característica da ordem social tradicional que teve descontinuidade com a modernidade. Exatamente por isso, a busca pela confiança é uma articulação sobre a qual está calcada a sobrevivência das organizações com fins lucrativos. “Os modos de vida produzidos pela modernidade nos desvencilham de todos os tipos tradicionais de ordem social, de uma maneira que não há precedentes (GIDDENS, 1991, p. 14)”. A falta de confiança está conectada na forma e na densidade dos vínculos sociais e nos valores compartilhados. O ritmo e o escopo das mudanças que ainda são vividas desde a modernidade cobram dos grupos sociais um aprendizado continuado sobre o mundo e suas práticas.

A confiança existe, diz Simmel, quando “acreditamos” em alguém ou em algum princípio: “Ela exprime a sensação de que existe entre a nossa ideia de um ser e o próprio ser uma conexão e unidade definidas, uma certa consistência em nossa concepção dele, uma convicção e falta de resistência na rendição do Ego a esta concepção, que pode repousar em razões específicas, mas não é explicada por elas” (GIDDENS, 1991, p. 34).

A imagem projetada por uma organização e sua identidade, sob a perspectiva da confiança, devem ser alinhadas e consistentes ao longo do tempo. A recorrência de uma atitude gera uma expectativa (positiva ou negativa). A ruptura desta ruptura acarreta crises. Quanto maior é a relação de confiança ou de dependência, maior será a frustração. A confiança é algo conquistado e não dado, depende de uma relação continuada e transparente.

*A teoria dos públicos de interesse esclarecidos (“enlightened stakeholder theory”)*²³ acrescenta uma especificação simples de que a função objetiva – o objetivo maior – da empresa é maximizar seu valor de mercado total no longo prazo. Em resumo, a mudança no valor total de mercado no longo prazo da empresa é computada por que tipo de sucesso é medido. Eu digo valor de mercado de “longo prazo” para reconhecer a possibilidade do mercado financeiro também vir a reconhecer, mas não entender, todas as implicações das políticas de uma empresa até que elas comecem a se mostrar no fluxo de caixa ao longo do tempo (JENSEN, 2001 p. 16, tradução nossa).

Esse valor será construído, por exemplo, pela negociação de seus ativos financeiros na bolsa de valores, pela formação de parcerias estratégicas, redução dos custos de marketing como os de financiamento pela redução da percepção externa de risco do negócio, pela atração de empregados mais capacitados e engajados, pelo quanto o mercado estaria disposto a pagar pela empresa além de seus ativos tangíveis, bem como de que forma se relaciona com as comunidades vizinhas.

A reputação, na visão do *Reputation Institute* (IR)²⁴, pode ser baseada em um produto inovador, em um serviço diferenciado e até mesmo na origem da matéria prima ou no processo de fabricação. Ser baseada não significa que seja o único pilar, mas o que está em jogo é a busca pelo que há de único, de distintivo na organização. Essa característica deve ser igualmente importante e diferenciadora tanto para os públicos externos quanto internos. Na perspectiva do IR, os diferentes públicos de interesse terão formas diversificadas de analisar e compreender as mensagens e atitudes organizacionais. Isso se deve aos contextos de relacionamento, às experiências prévias, ao tipo de contato, do grau de interdependência e por características do agente social. A reputação do setor da economia da qual a organização faz parte irá influenciar a percepção dos grupos de interesse. Riel e Fombrun (2009) consideram que a reputação de uma organização será influenciada não só por suas atitudes, mas pelos elementos contextuais. Sobre uma organização será sobreposta a percepção que as pessoas têm de seu país de origem (contexto mais geral), do setor da economia, da empresa, da unidade de negócios e, por fim, do produto (contexto específico), como se fossem camadas de uma cebola. Caberia acrescentar nessa análise o papel das pessoas de interação. Ao lidar com uma organização, estamos interagindo com as pessoas da linha de frente. A forma como elas reagem influencia a experiência global com a organização. No

²³ A expressão *Enlightened stakeholder theory* não é habitualmente traduzida nos textos da área em português. Quando é traduzido, é usado como teoria dos públicos de interesse esclarecidos.

²⁴ Reputation Institute (RI) é a principal organização internacional dedicada ao avanço do conhecimento sobre reputação corporativa e prestação de assistência técnica para empresas interessadas em medir e gerenciar suas reputações de forma pró-ativa. Fundada em 1997, Reputation Institute foi e continua sendo pioneira e líder mundial no desenvolvimento de instrumentos de medição e de oferecer conselhos e orientações para empresas líderes em todo o mundo. Para saber mais <http://www.reputationinstitute.com/>.

caso da Ampla, deveríamos acrescentar ao modelo de Riel e Fombrun a dimensão corporativa, já que a empresa faz parte de um grupo empresarial. A controladora é italiana. A gestão estratégica – missão, visão, valores e diretrizes gerais – é baseada em determinações internacionais para todas as empresas do grupo.

Figura 9: Relação entre reputação e contexto organizacional. Adaptada de Riel e Fombrun (2009, p. 45).

É um jogo de relações simbólicas e de relacionamentos mediados por um sistema de comunicação complexo – formal, informal, face a face ou não, interno e externo.

5.1 Relacionamento: a perspectiva comunicacional

Clientes, acionistas, fornecedores, empregados e comunidade vizinha querem poder confiar nas empresas. O que está em jogo, em uma transação comercial, é mais do que o simples dinheiro em troca do produto/serviço. Expectativas são postas em cena, estão sendo trabalhadas, ao longo das interações, as informações sobre o negócio e a relação entre as partes envolvidas. A comunicação, sob tal aspecto, é estratégica, mas, para viabilizar uma reputação consistente e positiva, é necessário ir da sedução direta ao diálogo e à construção de sentidos compartilhados. A comunicação é vista como articuladora de relacionamentos.

Ou seja, trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem

interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2003, p. 71).

Uma campanha de comunicação será mais ou menos eficiente, de acordo com a capacidade de planejamento e criação da equipe de comunicação e marketing, mas também da credibilidade e da matriz de relacionamentos prévios que a organização tem naquele território de atuação direta e indiretamente, em todos os locais em que exista. Damos preferência aos produtos de empresas em que confiamos. A credibilidade é uma moeda poderosa de troca. Pelo mesmo preço ou até por pequenas margens de ágio, damos preferência às marcas que conhecemos e respeitamos. Fombrun (1996) destaca que as organizações devem ter atenção ao princípio da credibilidade: “[...] quanto mais confiável uma empresa parecer, melhor ela será diante de seus públicos estratégicos (FOMBRUN, 1996, p. 64, tradução nossa)”.

O mesmo se dá com investidores e fornecedores. No caso dos primeiros, o que está sendo negociado na bolsa de valores é a percepção de risco e de resultados financeiros futuros. É uma promessa baseada no histórico da organização e em suas estratégias futuras. As normativas de governança corporativa propostas pela IBOVESPA²⁵ e pelo IBGC²⁶ tratam a dimensão comunicativa como questão central para a boa gestão dos mercados financeiros. Transparência nas relações e responsabilizar-se pelas consequências de suas atividades são pontos esperados das empresas com capital aberto com ativos transacionados na bolsa de valores brasileira. Quanto maior for o prazo do investimento, mais o investidor irá exigir acesso às decisões estratégicas e a um relacionamento consistente. A comunicação é o elo que integra os elementos dessa rede de relacionamentos da qual fazem parte: especialistas, mídia, investidores, agentes reguladores e financeiros, bem como a empresa. De certa forma, poderíamos considerar o investidor como um fornecedor de dinheiro que viabiliza os objetivos mercadológicos de uma organização. Alcançar os objetivos mercadológicos implica contar como resultado elementos intangíveis que estão além da visão econômico-financeira.

²⁵ A BM&FBOVESPA é uma companhia de capital brasileiro formada, em 2008, a partir da integração das operações da Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuros. É a principal instituição brasileira de intermediação para operações do mercado de capitais e a única bolsa de valores, mercadorias e futuros em operação no Brasil. Para saber mais: <http://www.bmfbovespa.com.br/>.

²⁶ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e a principal fomentadora das práticas e discussões sobre o tema no país. Para saber mais: <http://www.ibgc.org.br/>.

5.2 Stakeholders: além da visão econômico-financeira imediata.

Ao pensarmos nas relações entre governança corporativa e comunicação organizacional, vamos nos defrontar com várias interseções, principalmente quando tratamos dos princípios de transparência e equidade. A assimetria informacional é uma questão central tanto das relações econômicas quanto das comunicacionais na reputação e na gestão de crise.

Contudo, os cruzamentos entre essas áreas do saber não são novidade. Poderíamos citar: (1) Chamberlin (1934) e sua teoria da concorrência imperfeita e importância da propaganda quando as empresas possuem certo poder de monopólio; (2) o Nobel Gary S. Becker (1977, 1996) e a ideia de que o consumidor não apenas gera utilidade ao consumir bens e serviços, mas produz utilidade, com seu capital humano e social; (3) a abordagem de “capacidades” do economista indiano e Nobel Armatya Sen (2007) que envolve conceito similar; (4) ou ainda, Gorga (2003) que mostra a interdependência da economia e da cultura. De outro lado, em comunicação temos: (a) a moderna ideia do “prosumer” nos ramos da “economia da cultura” e “economia da experiência”, que mostram como os consumidores podem produzir utilidade pela construção de uma experiência simbolicamente significativa; (b) Calon e Muniesa (2003) que propõem a ideia de considerar bens e serviços sob uma ótica da comunicação; em como um ambiente cultural singulariza bens e serviços para que eles possam ser transacionados no mercado; (c) os trabalhos de Marshall Sahlins (1976), Mary Douglas e Isherwood (1979) e Godbout (2003) mostrando como o significado cultural dos bens em uma determinada sociedade dá sentido à economia dessa sociedade; entre outros. Tais interseções são coerentes com a própria natureza das áreas de conhecimento como do ambiente de atuação das organizações contemporâneas. Clarke (2004, p. 200, tradução nossa) argumenta que

[...] para muitos, nos negócios, o conceito de públicos de interesse significa mais do que um exercício de relacionamento com públicos. Portanto, é concebível que uma abordagem de públicos de interesse seja provavelmente mais do que um imperativo moral, seja uma necessidade em um mundo onde as vantagens competitivas são cada vez mais baseadas em valores intangíveis, inerentes ao capital humano e social.

As crises de reputação do sistema financeiro norte-americano em 2002, com a derrocada da Enron, MCI e Arthur Andersen, para citar exemplos mais notórios, desaguou numa legislação extremamente aguda com relação às questões de governança corporativa: a Lei Sarbannes-Oxley²⁷. O que nos faz retomar a perspectiva de La Porta (2001, p. 29) ao indicar que

[...] a proteção legal dos investidores é uma questão indispensável para pensar a governança corporativa. [...] A forte proteção ao investidor está associada a uma governança corporativa efetiva e mais madura e se reflete em mercados financeiros bem-sucedidos; a propriedade dispersa de ações e a alocação eficiente de capital entre empresas.

Contudo apenas a existência da lei não significa que elas serão cumpridas. Há uma questão cultural e a necessária estrutura de *enforcement*. As crises de reputação são indicadores de falências dos discursos corporativos ou organizacionais. Quando a prática não está alinhada com o discurso ocorre uma ruptura de expectativas, até então atendidas pela manutenção do diálogo, pela aliteração de mensagens de relações públicas valorizando o papel de “boa-cidadã” (outro discurso recorrente) da organização e pela entrega concreta do resultado do discurso aos *stakeholders*, ou seja, a prática empresarial ou organizacional.

Entretanto, as crises de reputação organizacional são cada vez mais comuns, e é possível identificar uma tipologia delas: crises de relacionamento com clientes; crises de relacionamento com ONGs; crises de relacionamento com empregados e sindicatos; crises de relacionamento com poderes públicos; crises de relacionamento com a imprensa; crises de relacionamento com acionistas; crises de postura e atitudes da direção da organização; crises de postura e atitudes de funcionários diretos ou indiretos; crises de postura e atitudes de fornecedores.

Nessas crises, que podemos denominar genericamente de crises de práticas empresariais ou organizacionais, o discurso da reputação e da responsabilidade social e ambiental são confrontados com as atitudes reais da organização e evidenciam-se

²⁷Após os escândalos financeiros ocorridos nos EUA, no início do século XXI, que envolveram empresas como a Enron e a consultoria internacional Arthur Andersen, o congresso americano se mobilizou para estabelecer regras de governança corporativa que minimizassem a ação predatória das empresas no mercado financeiro. A “contabilidade criativa”, termo pelo qual ficou conhecida a estratégia de maquiagem dos balanços econômico-financeiros das grandes corporações americanas, deflagrou um processo de ruptura da confiança do investidor, nacional (americano) e internacional, nas organizações daquele país. O PIB americano era, aproximadamente, um terço menor do que o oficialmente declarado. Com isso, os senadores Paul Sarbanes e o deputado Michael Oxley propuseram e conseguiram, em 30 de julho de 2002 a promulgação da lei Sarbanes-Oxley, ou como também ficou conhecida no Brasil, SOX. Ela visa garantir a criação de mecanismos de transparência e redução de riscos para os investidores. Sarbanes-Oxley act, 2002. A Guide To The Sarbanes-Oxley Act. Para saber mais: <http://www.soxlaw.com/>.

contradições entre imagem *versus* prática organizacional. Muitas vezes uma organização consegue contornar a crise como algo passível de acontecer dentro de sua rotina operacional, um incidente, e este novo discurso (a falibilidade organizacional) funciona como esparadrapo da imagem no momento crítico. Daí, a importância de se acumular “crédito” com os *stakeholders* em diálogos prévios e, sobretudo, numa trajetória de práticas coerentes com discursos. Segundo Mancini (2008),

Dois aspectos são fundamentais para a gestão de crises: a necessidade de se tomar decisões rápidas, quase imediatas, e o potencial transformador de uma crise. E em uma estrutura global não é diferente. [...] Na crise, as organizações devem dar satisfações a todos os *stakeholders*. Os atores internos dependem de orientações e informações, a mídia demanda respostas e posicionamentos imediatos.

No caso das crises de práticas organizacionais, o que está em jogo não são as normas e condutas operacionais, mas as normas e condutas éticas e morais da organização e de seus representantes. Podemos perceber um forte ponto de contato com os princípios de governança corporativa e a Teoria da Agência²⁸.

As organizações que aliaram o discurso à prática entendem o momento da crise como um ponto de retomada da continuidade da linha temporal do diálogo. A organização que lida com a crise de maneira a reestabelecer o equilíbrio de suas atividades e não teme pelo eventual desgaste de sua credibilidade (por saber que poderá recuperar mais à frente) pode reerguer-se, caso o golpe na sua reputação não seja definitivo.

É cada vez mais comum, por exemplo, o caso de *recall* de produtos defeituosos. A Johnson&Johnson, no caso Tylenol, conseguiu reverter as expectativas pessimistas e realinhar o relacionamento com seus *stakeholders* por uma tomada de atitude coerente com seu discurso de preocupação com a saúde de seus clientes. Mais recentemente podemos citar os casos da Mattel, da Gol e da Tam, que ainda estão em aberto, mas que indicam que a falha na comunicação de crise causou impactos piores do que a falha operacional. Quanto melhor as empresas gerenciam bem seus relacionamentos-chave e sua reputação, melhores são os resultados mercadológicos, mesmo em situações de crise.

²⁸ A Teoria da Agência, ou Teoria do Agente Principal, trata de um dos aspectos mais importantes da governança corporativa. Proposta por Jensen e Meckling (1976), a teoria diz que há um contrato entre duas ou mais partes, em que o principal (acionista, investidor ou dono) engaja outra pessoa, o agente, para desempenhar alguma tarefa em seu favor. Isso significa a delegação de autoridade para a tomada de decisão por parte do agente. O problema de agência ocorre quando o agente toma decisões que levem a maximizar seus interesses individuais em detrimento dos interesses do principal. Para maiores detalhes ler Jensen e Meckling (1976).

Com a velocidade de circulação de informações, organizações, principalmente as transnacionais, verificam que a reputação necessita de um cuidado e de instrumentos novos para sua administração. O gerenciamento de crise acrescido do Diálogo Social é um caminho metodológico para tal (não o gerenciamento de danos, mas a ação preventiva de acompanhamento, tratamento e resolução de *issues* que afetam a reputação).

A contemporaneidade nos confronta com novas questões. Uma das que têm trazido constante atenção dos gestores é a integração dos ambientes internos e externos. São dimensões interconectadas de uma mesma realidade. Há uma fronteira porosa que permite trocas intensas. Sendo assim, as experiências dos empregados com a organização farão parte da matriz de percepção dos públicos externos. Fombrun (1996) indica que há um princípio reputacional sobre as expectativas de confiabilidade dos empregados sobre a empresa. Para ele,

[...] enquanto empregados, nós questionamos sobre a confiabilidade da empresa em que trabalhamos. Enquanto exigimos que os contratos explícitos sejam honrados, nós também esperamos que os contratos implícitos sejam respeitados. Nós contamos ser tratados justa e honradamente nas atribuições do trabalho, decisões salariais e promoções. Nós pedimos às empresas que respeitem nossos direitos fundamentais enquanto indivíduos e cidadãos (FOMBRUN, 1996, p. 67).

Estabelecer a confiança entre a organização e os empregados e promover um ambiente baseado em princípios e valores éticos sustenta uma das dimensões da reputação. Muitas empresas têm investido em políticas de gestão de pessoas mais eficientes que tragam profissionais mais criativos e capacitados. Estes propiciam inovações que trazem diferenciais competitivos, reduzem custos e adensam as relações da organização nas redes produtivas e sociais das quais fazem parte.

A confiança, em suma, é uma forma de “fé” na qual a segurança adquirida em resultados prováveis expressa mais um compromisso com algo do que apenas uma compreensão cognitiva (GIDDENS, 1991, p. 35).

Ao pensarmos no caso da Ampla, temos uma situação em que cabe destaque, visto que assim como seus clientes são, simultaneamente, comunidade vizinha e liderança comunitária, também são empregados. Isso ocorre de duas formas: (1) muitos dos empregados moram nas áreas de concessão de energia elétrica de atuação da empresa. Como é um serviço essencial monopolista, todo e qualquer empregado que more na área de atendimento da Ampla é um cliente. Além disso, (2) a área de responsabilidade social tem contratado jovens das comunidades em que os projetos sociais atuam para serem agentes comunitários da organização. Eles trabalham mapeando as características sócio-econômicas dos moradores de

áreas de risco social ou de especial interesse estratégico. A partir desse mapa, os moradores das comunidades são atendidos por algum dos projetos sociais, intermediado pelas lideranças comunitárias. Essa atitude faz transferência de renda para a região, pelos salários diretos dos jovens e pelos projetos sociais, e abre as portas da empresa. Permite às pessoas da comunidade conhecerem a realidade da empresa por dentro, por serem membros dos grupos de trabalho. Tais agentes acabam por exercer, de forma indireta, o papel de agentes reputacionais. São embaixadores da marca na comunidade e da comunidade nos debates empresariais. A Ampla passa a representar mais do que uma concessão de energia elétrica, passa a ter um significado, literalmente, ampliado.

Considerando que uma organização utiliza o capital social das regiões onde atua, os grupos sociais mais conscientes e articulados cobram delas um desempenho social que vá além de pagar salários, impostos e entregar produtos de qualidade. A comunidade espera que a empresa se corresponsabilize pela sustentabilidade da região.

[...] comunidades solicitam às empresas que reconheçam sua responsabilidade de participar do desenvolvimento social e ambiental de sua vizinhança. Muitos de seus empregados vivem nas comunidades em que trabalham. Elas se beneficiam da infraestrutura local. O conceito popular de sustentabilidade propõe que as empresas deveriam, pelo menos, restituir o que utilizaram do capital social, físico e natural. Companhias que ignoram o bem-estar das comunidades locais demonstram um flagrante desrespeito pelos que ali residem (FOMBRUN, 1996, p. 68, tradução nossa).

A reputação da organização também estará atrelada ao posicionamento socioambiental que adotar. Escolhas como fornecedores e empregados da região, matérias primas e processo produtivos mais eco-eficientes (que consumam menos insumos, menos energia, menos água, gerem poucos resíduos e sejam pensados para durar e ter manutenção), co-gestão do desenvolvimento do território, acrescentam aspectos positivos na plataforma reputacional. Podem não gerar novos negócios expressivos, mas ajudam a construir um colchão de boa vontade que retarda os efeitos negativos em situações de crise, ou seja, quanto mais responsável a empresa demonstra ser, melhor será considerada – é o princípio da responsabilidade de Fombrun (1996).

Os princípios propostos pelo autor conduzem ao conceito de capital reputacional que é intangível, mas que poderia ser avaliado, dentre outras possibilidades, pela análise do valor excedente aos seus ativos que os investidores estão dispostos a pagar pelas ações de uma empresa. Outra forma de avaliar seria mensurar a diferença entre a média dos custos com

processos, contratações e demissões do setor em que a empresa atua para os que ela incorre, contudo essa medida não seria precisa.

De fato, o capital reputacional que nossas empresas mais celebradas têm acumulado através dos tempos reflete as crenças centrais que fizeram seus produtos queridos, suas capacidades realizáveis, suas ações confiáveis, suas práticas diferenciadas, e suas culturas originais. Na medida em que essas crenças refletem a identidade de uma empresa, elas são a base sobre a qual a reputação de cada empresa se assenta (FOMBRUN, 1996, p. 108, tradução nossa).

Outros fatores podem contribuir para o resultado positivo ou negativo alcançado. Além disso, o resultado mais importante se dará no longo prazo e será determinante dos significados e apreensões que os públicos de interesse têm sobre organização. É um capital não-financeiro com reflexos econômicos. A matriz de decisão usada por muito dos gestores organizacionais se baseia em três variáveis: a legal, a econômica e a mercadológica. A reputação coloca em destaque a questão ética por meio do debate sobre a qualidade dos relacionamentos. As questões como servir à comunidade de entorno ou criar um ambiente de trabalho estimulante trazem retornos intangíveis que redundarão em ganhos diversos. Segundo Poiesz (*apud* RIEL e FOMBRUN, 2009, p. 47, tradução nossa), a reputação é especialmente útil quando:

(1) os públicos de interesse lidam com grande quantidade de informação ou com conteúdos complexos; (2) há pouca informação que lastreie a tomada de decisão dos stakeholders; (3) as pessoas têm baixo grau de envolvimento e conhecimento sobre os produtos; (4) quando existem condições contextuais que pressionam os públicos de interesse a tomarem decisões rápidas.

Contudo, o ponto de partida sempre será a identidade organizacional. Essa identidade, para ser eficiente deve ser, na visão de Riel e Fombrun (2009), singular (ter características que a concorrência não tenha ou que seja rara), ser contínua (ser parte da organização ao longo do tempo) e ser central (reconhecida por todos os membros como algo definidor da organização). Sem uma base que dê lastro à imagem projetada e às experiências vividas pelos públicos, nenhum esforço comunicacional e/ou estratégia mercadológica levará a organização aos seus objetivos de longo prazo, mesmo que o gestor entenda que o capital reputacional minimiza os efeitos dos rumores negativos. Cabe ressaltar que “enquanto a imagem pode variar para diferentes públicos, a identidade precisa ser consistente (ARGENTI, 2006, p. 81)”.

Apesar do processo de simplificação dos fatos, exagero dos pontos dramáticos do ocorrido e da livre interpretação das atitudes organizacionais, em situações de crise, a reputação construída de forma consistente dá à organização, pelo menos, o direito a ser

ouvida. O envolvimento nas demandas sociais é uma forma eficiente de articular uma posição estratégica dentro das redes produtivas, políticas e sociais dos territórios em que uma organização atua. Ela propicia o engajamento da sociedade, dá visibilidade positiva e reduz as possíveis tensões existentes entre discurso e ação.

5.3 Ação e discurso: o cotidiano reputacional

Um discurso incoerente com as práticas dará contornos mais nítidos à inconsistência organizacional. Para que a reputação aporte valor estratégico e vantagem competitiva, é necessário estruturar um sistema reputacional de ativação e gestão. “Para conseguir essa vantagem, no entanto, a empresa deve desenvolver práticas adequadas, ou traços de caráter, por assim dizer, que os rivais achem difícil fazer imitar (FOMBRUN, 1996, p. 28, tradução nossa)”.

A atitude cotidiana e sua “responsividade”²⁹ são pontos centrais da reputação, para que ela seja a alma do negócio. Quando uma operadora de telefonia declara ser “simples assim”, todos os pontos de contato com os públicos e os serviços devem ser “simples assim”. O layout da conta, os processos de aquisição de produtos ou a troca do tipo de assinatura, mecanismos de reclamação, o site, as centrais de atendimento, os serviços complementares, a assistência técnica de demais características da telefônica deveriam ser simples, objetivos e práticos. Se a simplicidade é um valor, ele deve perpassar todas as estruturas da organização.

O pensamento estratégico precisaria ser integrado e consistente ao longo do tempo. Essa posição é reforçada por Fombrun (1996) ao sugerir que a reputação corporativa é constituída pelas percepções acumuladas pelas pessoas internas e externas à organização, que são afetadas e a afetam direta e indiretamente. Sob tal perspectiva, o autor aponta para quatro *stakeholders* principais: os empregados, os investidores, a comunidade e o cliente. Trabalhar o relacionamento com as comunidades vizinhas como parte das estratégias corporativas demonstra que a organização está atuando em um ambiente mais complexo do que no passado e que o sucesso

²⁹A expressão *responsividade* não é reconhecida pelos dicionários de língua portuguesa brasileiros, mas está sendo usada como uma livre tradução de *responsivity*, indicando a capacidade das organizações em se responsabilizarem e de responderem às demandas dos públicos de interesse provocadas por sua ação nos territórios em que atua.

mercadológico será influenciado pelas relações mercantis e sociais da organização. Assim, o que nos parece apontar a colocação de Fombrun é que conceitos como lucro, custos, investimentos, retorno e risco passariam a incorporar a dimensão ética e, portanto, a socioambiental. A boa gestão da reputação permitirá aportar, ao discurso organizacional, argumentos que viabilizem benefícios tangíveis para seus controladores, tais como redução de custos financeiros e com processos, preços *premium* para os produtos, lealdade dos empregados, maior flexibilidade na tomada de decisão de marketing e um colchão de boa vontade dos públicos de interesse nos momentos de crise. A reputação poderia ser vista como uma poupança na qual é árduo acumular percepção positiva e muito fácil que se perca a confiança.

Confiança tem muito a ver com as suas atitudes concretas e objetivas sim, mas tem muito a ver também com a percepção dos outros em relação a elas, especialmente quando há a necessidade de interagir com públicos variados (ARGENTI, 2006, p. 124).

Se olharmos de outra forma, seremos levados a compreender as decisões de preço, localização, matéria-prima escolhida (qualidade e origem) e perfil da equipe de atendimento como constituintes de um discurso organizacional com via a tangibilizar a reputação organizacional, será uma forma de viabilizar a percepção desejada pela organização, pela promoção de uma experiência com esta, portanto é o discurso mais a ação, ao longo do tempo, vivenciados pelos diferentes públicos de interesses, que moldam a reputação.

Para Fonbrum (1996, p. 59, tradução nossa),

[...] a reputação corporativa advém, em verdade, de um conjunto de questões tais como,

- sua capacidade de gerenciar diretamente as impressões externas sobre ela;
- sua habilidade em construir relacionamentos fortes com públicos-chaves; e
- os boatos (boca a boca), exercidos por observadores interessados como analistas e repórteres.

Enfim, a comunicação é vista como vetor estratégico da organização e pensada de forma sistêmica, dialógica e concentrada no consenso, tanto com os públicos internos como com os externos. Ela lida com as diferentes expectativas e percepções de seus públicos. É um ambiente multifacetado no qual a organização irá lidar com quatro dimensões da identidade: (1) a identidade percebida – coleção de atributos que são usualmente percebidos pelos stakeholders; (2) a identidade projetada – aquela que é externalizada pela comunicação organizacional; (3) a identidade desejada,perseguida pelos gestores – a que colocaria a organização em um posicionamento único no mercado;e (4) a identidade aplicada –que é a

representada pelas atitudes, símbolos e atividades da organização, para além da comunicação estruturada. As organizações, ao gerenciarem suas identidades, parecem lidar com essas dimensões e tentar fazer com que públicos internos e externos tenham simpatia e identificação com ela. O que está em cena é a busca por motivações subjetivas para um bom relacionamento.

Poderíamos dizer que os conceitos sobre reputação resgatam questões do Agir Comunicativo de Habermas (1983). Sob esse viés, poderíamos considerar que atender às expectativas da comunidade em que atuam é uma posição coerente com a reputação corporativa e pode, a princípio, trazer benefícios diretos à base da estrutura organizacional, ou seja, ao resultado mercadológico.

5.4 As pessoas como vetores reputacionais

A reputação organizacional depende da estrutura, do produto, do discurso, mas também das pessoas. As pessoas de linha de frente são parte essencial da interface da organização com os públicos de interesse. Habitualmente, apenas a alta direção e o porta-voz oficial são pensados como parte dos fatores determinantes da percepção dos públicos sobre a organização, contudo o primeiro contato, e muitas vezes o único, é com a linha de frente de baixo escalão como o segurança, a secretária, a telefonista, o atendente, a pessoa da central de atendimento, o entregador ou as pessoas dos serviços gerais, é com eles que o embate cotidiano ocorre. A alta direção, normalmente, será a face pública, prioritariamente diante da mídia ou de parceiros estratégicos. Sendo assim, parece-nos ser necessário um alinhamento estratégico interno que permita a toda organização ter um direcionamento conceitual e um comportamento médio que externalize as características e atributos da marca desejados, ou melhor, idealizados para o posicionamento competitivo. É nas atividades cotidianas que o alinhamento estratégico se demonstra e a comunicação se apresenta como fundamental para a gestão da reputação (RIEL, 2007). As empresas, sob tal perspectiva, deveriam iniciar o alinhamento das políticas reputacionais internamente, combinando estratégias consistentes de comunicação, gestão de pessoas e processos produtivos. As mensagens internas, em todas as

suas modalidades, acabarão por ser demandadas a reforçar periodicamente conteúdos que ampliem o alinhamento estratégico dos vários níveis organizacionais.

Riel (2007, p. 55) trabalha com um processo de alinhamento no qual a mensagem (conteúdo), o processo de cascadeamento da alta direção até o “chão de fábrica”, os mecanismos de diálogo, as ferramentas e práticas de diálogo interno e o reconhecimento das melhores práticas estabelecem, destacam e reforçam as atitudes que contribuam, ao longo do tempo, com os objetivos organizacionais. Esse processo demanda por mensuração continuada para reorientação dos caminhos traçados.

Figura 10: *Tracking alignment*. Traduzida e adaptada de Riel (2007, p. 55).

No caso da Ampla, as pessoas que lidam diretamente com os agentes sociais do Terceiro Setor – lideranças locais, representantes de ONGs, comunitários e associações de moradores etc. – são peças fundamentais da capacidade da organização em estabelecer vínculos. Empresas que tenham fundações ou departamentos para tratarem das políticas de investimento social e de gestão de impacto tenderão a ter a mesma situação. Em todas as entrevistas com as lideranças comunitárias do projeto de rede de lideranças da Ampla, surge de forma expressiva a importância das pessoas e do carisma individual de cada um dos mediadores organizacionais.

A Ampla constituiu dois tipos de interlocutores sociais dentro da equipe de projetos sociais: os especialistas e gestores dos projetos (sociólogos, comunicadores e assistentes sociais) e os jovens da comunidade contratados para mapear as demandas dos moradores das comunidades atendidas. Estes últimos contam com a legitimidade adicional de serem moradores das próprias comunidades, o que dá uma força discursiva complementar. Para Sjöberg (2007), as pessoas confiam em empresas em que trabalham pessoas da comunidade e que tenham um histórico de gestão de risco eficiente.

A comunicação externa da Ampla com as comunidades pode ser entendida como com um sistema de alinhamento muito similar ao proposto por Riel (2007), para os públicos internos, porém com uma cadeia multidirecional de informação.

Figura 11: *Tracking* de diálogo social da Ampla. Baseada no *tracking* de alinhamento de Riel. Elaborada pelo autor (2007).

No caso do relacionamento com as comunidades vizinhas, as pessoas, tanto quanto os instrumentos de comunicação tradicional, são fundamentais para a construção de percepção e significado dos grupos sociais sobre a organização. Um ponto chave para a motivação das equipes de trabalho, assim como a comunidade, é o envolvimento direto da alta direção. Outro fator essencial é a continuidade e a consistência do discurso e da atitude da organização. Parte da percepção de continuidade e consistência reside na constância dos interlocutores. A cada mudança dos agentes de interação, as relações podem ser redesenhadas por completo.

Sabemos que uma imagem está baseada na percepção. E o que determina uma percepção positiva ou negativa são os valores associados a uma imagem. Por isso, o esforço de consolidar uma reputação deve ser permanente, porque devemos atuar arduamente para associar as imagens às quais servimos aos valores sociais, culturais, éticos e históricos que as fortalecem (ROSA, 2007, p. 65).

A coerência entre o discurso, os conceitos e os valores externalizados e a prática é mediada pelas pessoas. A boa reputação é um signo de autenticidade e, por consequência, um capital de confiança que atrai bons profissionais, que eles, por sua vez, aportam capital simbólico para a imagem da organização e estimulam a manutenção ou criação da boa reputação. Esta, por

sua vez, é um símbolo, uma representação da confiança das partes interessadas na organização, está calcada em um sistema perito de confiança. Temos a crença de que uma organização com boa reputação cumprirá suas promessas. Ela conquista o crédito de ser comprometida com seus públicos de interesse e que não os colocará em situação de risco. “A confiança pressupõe consciência das circunstâncias de risco [...] Tanto a confiança como a crença se referem a expectativas que podem ser frustradas ou desencorajadas (GIDDENS, 1991, p. 38)”. Ao confiarmos em alguém ou em alguma instituição, estamos fazendo uma escolha e ela será mais ou menos consciente dos potenciais riscos e benefícios se as relações forem transparentes e éticas.

5.5 Relacionamento com comunidades vizinhas: comunicação dialógica e reputação

Autores como Riel e Fombrun (2009), ao analisarem as estratégias das organizações, identificam que elas buscam um posicionamento competitivo relevante que lhes traga retornos significativos. Para isso, determinam uma identidade, que é representada pela marca e projetada pela comunicação, estabelecendo relacionamentos e percepções, no curto prazo, a imagem e, ao longo das experiências dos públicos de interesse com a empresa em suas dimensões tangíveis e intangíveis, discursivas e operacionais, a reputação. Essa reputação é construída e gerenciada a partir de uma plataforma que lhe dá forma e direcionamento. Essa plataforma conta com as histórias organizacionais, constituídas tanto pelos fatos oficiais, como pelas metáforas, pelos mitos e heróis organizacionais, como a exemplo do indicado por Gareth Morgan (2006) e também pela história das pessoas que integram o capital intelectual de seu sistema produtivo. Saber articular uma “biografia organizacional” ajudará a formar um enredo que dará contornos a um processo de identificação dos públicos com as marcas, os produtos e as pessoas da organização. Riel e Fombrun (2009) falam de uma “estória³⁰ corporativa sustentável” que será elaborada e gerenciada ao longo da vida da organização. Dela, símbolos, expressões, estilos e conceitos farão parte. Na plataforma, teremos elementos adicionais.

³⁰Em inglês, como em português – apesar de alguma divergência entre gramáticos –, há uma diferença entre a linha do tempo que traça a história a partir de fatos e o que nós contamos sobre algo pelos elementos ficcionais, a partir de uma narrativa criada. Os autores utilizaram a expressão *stories* e não *history*, portanto, traduzimos, como o original, estórias e não histórias.

Uma plataforma reputacional descreve um posicionamento que a companhia adota quando se apresenta a observadores internos e externos. É uma decisão estratégica. Uma plataforma reputacional forte se baseia em uma representação da história da companhia, na estratégia, identidade e reputação que soam verdadeiras para os observadores internos e externos (RIEL; FOMBRUN, 2009, p. 136).

Essa plataforma só será eficiente se for relevante, realista e tenha apelo para os públicos de interesse. Na atualidade, a plataforma tende a incluir um posicionamento socioambiental. Grandes empresas como Petrobras, Vale, EBX, Natura, Santander, Itaú e Ampla, entre dezenas de outras, trabalham com o conceito de sustentabilidade corporativa e desenvolvem políticas de responsabilidade social que contemplem processos e projetos de: (1) investimento social, (2) gestão de impacto e (3) diálogo social. Essas dimensões acopladas às estratégias mercadológicas de seus produtos e serviços lastrearão a plataforma reputacional. O que se busca é uma licença social de operação. O gráfico abaixo, desenvolvido pela consultoria carioca Dialog, especialista em desenvolver e gerenciar políticas de sustentabilidade para grandes empresas, demonstra como esse processo pode ser articulado.

Figura 12: Modelo de sustentabilidade social. Adaptada das metodologias da Dialog (2005).

A plataforma, por ser um vetor estratégico, contará com o mapeamento e a classificação dos públicos de interesse. Questões como vinculação política, tipo de demanda, impacto que causa e que sofre com a operação da organização, nível de visibilidade na mídia, função para o negócio, categoria de *stakeholder* – governo, fornecedor, cliente, comunidade

vizinha, mídia etc., tipo de reação às ações de interação serão pesquisadas, analisadas e trabalhadas como elementos preliminares para o desenvolvimento da plataforma reputacional.

Fombrun (2007) propõe que “reputar” (gerenciar a reputação), normalmente, leva a uma sequência cíclica de sete etapas que ocorreria paralelamente aos processos de antecipação de crises: (1) identificação dos *stakeholders* prioritários, (2) mapeamento da percepção dos públicos prioritários sobre a organização, (3) hierarquização dos atributos que mais interessam, na perspectiva dos grupos de interesse, (4) definição do que está sendo feito pela comunicação, (5) expressão/comunicação, de forma coerente, o que a empresa está fazendo que contribua com a plataforma reputacional, (6) engajamento dos atores sociais relevantes para adequar as propostas de ação e o discurso organizacional, (7) mensuração dos efeitos das iniciativas reputacionais sobre a percepção dos *stakeholders*. Considerando que a relação com as comunidades é uma parte fundamental importância nesse processo, torna-se coerente que o processo de estruturação do diálogo das organizações com as comunidades vizinhas tenha um sequenciamento equivalente.

Essa atividade prévia permite ao gestor das relações públicas da organização (1) antecipar demandas dos grupos de interesse e resolver potenciais crises antes que ocorram, (2) sensibilizar e capacitar os públicos internos a endereçarem e gerenciarem as demandas existentes, (3) elaborar, implementar e gerenciar propostas estratégicas que atendam às demandas identificadas. “É necessário ir além das explicações de senso comum, porque em ciências sociais e comportamentais o senso comum raramente é uma boa aproximação inicial da verdade (SJÖBERG, 2007, p. 81, tradução nossa). Por exemplo, em casos de comunicação de crise, não se pode trabalhar apenas com informações de mão única, é necessário que seja uma comunicação dialogada. Alves (2007) aponta que as crises podem estar em estado de latência ou em progressão. Os dois casos são críticos, mas a situação de progressão traz a crise para o cotidiano da organização. Ela pode reagir e eliminar o processo ou se acostumar, ficando cega aos reais riscos que correm a operação e a reputação.

O endereçamento de uma questão, segundo Riel e Fombrun (2009), poderá ser feito de quatro formas: (a) via diálogo, (b) através de ações legais – advogados, (c) em silêncio e (d) com estratégias de comunicação de crise. Cada uma dessas escolhas tem um reflexo na operação e na reputação da organização. O grau de impacto no cotidiano operacional e sobre a reputação podem levar a estratégias reativas unilaterais, nas quais se espera a abordagem dos

públicos de interesse para traçar uma reação. É o caso em que a empresa permanece em silêncio até ser convocada a se posicionar por que os reflexos sobre a operação e a reputação são pequenos. Reativo bilateral, quando a empresa ainda irá esperar a reação preliminar dos *stakeholders*, mas adota estratégias de diálogo, de debate e construção participativa das soluções. Nesses casos a repercussão sobre a operação ou sobre a reputação é mediana e a outra é baixa. “[...]preparar-se para o diálogo requer o estabelecimento de uma comunicação bidirecional com os proprietários da questão, e o reconhecimento de que há uma perda de autonomia por parte da empresa em lidar com o problema por conta própria (RIEL; FOMBRUN, 2009, p. 204, tradução nossa)”. A *pró-ativa unilateral*, utilizada quando os desdobramentos sobre a reputação e a operação são de médio para grande porte. E, por fim, a *pró-ativa bilateral*. Nesses casos, o impacto sobre a operação e/ou a reputação são significativos. A empresa deve se antecipar aos outros agentes sociais e traçar estratégias amplas e efetivas de construção participativa da solução. O grau de ativismo social, o nível do capital social e a consistência da mobilização social serão elementos importantes nessa análise, principalmente depois dos anos 1990.

[...] a forma de organização e mobilização das comunidades começa a se modificar em meados da década de 90, com a multiplicação das organizações não governamentais dando nova configuração aos movimentos comunitários – pessoas se organizando na defesa de pequenas causas e sob novas bandeiras como cidadania, direitos das minorias e educação, entre outros (DE PAULA; ALMEIDA, 2001, p. 217).

A escolha (do diálogo, da via legal, do silêncio ou da gestão de crise) é determinada por uma visão de risco e um posicionamento tanto mercadológico, quanto socioambiental. Os atores sociais de um território têm expectativas quanto à empresa – produtos, serviços, contratos, infraestrutura – e sobre sua atuação socioambiental nas políticas de gestão de impacto, de investimento social e de diálogo social. “[...] em circunstâncias de confiança ela ou ele deve assumir parcialmente a responsabilidade e pode se arrepender de ter depositado confiança em alguém ou algo (GIDDENS, 1991, p. 39)”.

O atendimento das expectativas sociais precisa ser analisado com cuidado, já que está relacionado com a percepção de compromisso, confiança e cooperação entre as partes. Os conteúdos são elementos mediadores das relações. É por meio dos processos de expressividade corporativa (comunicação) que a sinceridade, a transparência e a consistência do discurso reputacional são transmitidos e socialmente ressignificados. A comunicação atribuirá, principalmente, visibilidade. Comunicação, comportamento diário, ações gerenciais e contexto

são constitutivos da reputação em ambientes de interação dialogada com públicos estratégicos. No caso da Ampla, a entrada do chip para aferição do consumo pelo cliente individual trouxe pontos de tensão na relação da empresa com as comunidades atendidas. O atrito poderia ter sido, potencialmente, reduzido se, além das informações racionais de primeiro plano, que demonstram a existência ou não de risco e a forma de funcionamento técnico, fossem transmitidos conteúdos suficientemente extensos que permitissem ao cidadão compreender o real problema e as alternativas existentes. Se nos basearmos em Batista (2007), existem outros dois pontos a serem levados em conta em uma comunicação como esta: levar a audiência a compreender como o elemento novo se relaciona e afeta a vida de cada pessoa; e auxiliar a população a incorporar as informações adicionais a seu processo de decisão. Caso isso não seja feito, Batista (2007) alerta que as pessoas tenderão a simplificar os fatos e a ampliar os pontos dramáticos, distorcendo a realidade para que ela caiba em seu universo semântico.

Dessa forma, assuntos novos devem fazer uso de informação técnica inicialmente, procurando colocar o assunto na mente do receptor para, posteriormente, complementar a informação com um foco narrativo que tem a capacidade de manter a atenção e aproximar a comunicação com o receptor. Temas que já tenham sido compreendidos pelo grupo exposto à comunicação devem se beneficiar mais pelo foco narrativo, uma vez que o receptor pode acreditar já ter conhecimento suficiente sobre o tema e entender uma informação técnica como repetitiva, dirigida a nivelar o conhecimento, portanto sem utilidade para ele (BATISTA, 2007, p 108).

Conteúdos racionais e emocionais podem ser trabalhados durante o processo. A simples compreensão dos fatos não conduz, obrigatoriamente, à mudança de comportamento dos envolvidos. A comunicação dialogada, multilateral demonstra ser um caminho mais longo, porém mais consistente de se articular, a partir das narrativas organizacionais e dos valores dos grupos sociais, uma relação duradoura e positiva.

De Paula e Almeida (2001) indicam que, em processo de comunicação com comunidades, devemos trabalhar com sete passos: (1) mapear a ótica das pessoas; (2) estabelecer a intencionalidade do projeto, a partir de uma decisão e do envolvimento da alta direção; (3) rever estruturas e processos para que a organização seja ágil na hora de agir e de responder às demandas da comunidade; (4) ter continuidade e permanência na interação dialógica; (5) ter unidade e tratamento personalizado ao longo de todo o percurso da relação, estando aberto a dialogar (ouvir, falar e negociar posições); (6) ter objetivos claros que conduzam a relação para um ambiente de diálogo que minimize as interferências negativas de prévios conceitos e pressupostos inadequados; e, por fim, (7) ter um enfoque informativo e

educativo. A reputação organizacional, pelo que foi desenhado acima, parece depender da qualidade das interações, de uma comunicação aberta de duas ou mais vias, ou seja, dialógica, que tenha suporte na identidade organizacional e interfira nas decisões estratégicas do negócio, pois “[...] as organizações geralmente tomam decisões melhores quando ouvem seus *stakeholders*, em vez de simplesmente tentar persuadi-los a aceitar os objetivos organizacionais depois de esta tomar uma decisão (LOPES, 2008, p. 163)”.

Esta perspectiva acarreta pensar um sistema de comunicação simétrico que incorpore as demandas e recortes culturais dos públicos de interesse. Filosofias e práticas da organização acabarão por serem revistas. Nessa trilha, podemos considerar o diálogo social, como o sugerido no próximo capítulo, um instrumento de gestão organizacional a partir da internalização das externalidades positivas e de uma postura aberta à perspectiva cultural do outro.

6 Diálogo social

A simples existência de uma organização pressupõe a constituição continuada de um complexo de relacionamentos e interações sociais internos e externos, bem como o defrontar-se com diferentes visões de mundo e interesses. Encontra-se aí uma das ancoragens do diálogo³¹ como prática da comunicação organizacional contemporânea, já que ele busca chegar ao entendimento comum entre os agentes sociais.

O aumento da crítica às organizações, verificadas desde a década de 1960, e a maior vigilância da sociedade (em especial dos *stakeholders* mais organizados e ativos) têm estimulado as organizações a criarem discursos e práticas que visam alinhar expectativas e manter em níveis aceitáveis os seus efeitos (das organizações) na sociedade. Segundo Christophe Roux-Dufort (2007, p. 58),

[...] todo desenvolvimento, todo progresso, todo crescimento, gera suas próprias vulnerabilidades. Neste sentido, a crise é inerente a todo movimento de crescimento e desenvolvimento. A crise não é jamais excepcional, mas testemunha de um estado de desenvolvimento além da qual uma empresa não pode continuar sobre as mesmas bases que as sustentaram até então.

³¹No presente capítulo adotamos como principais fontes bibliográficas pessoas e entidades diretamente envolvidas na prática do diálogo social. A opção foi feita na tentativa de capturar o estado da arte contemporâneo do ambiente real onde o diálogo social se dá.

Considerando que as crises são inerentes ao ambiente produtivo, as relações públicas evoluíram de função, passando de um instrumento de comunicação – *publicity*, totalmente assimétrico, para um modelo de entendimento mútuo, simétrico de mão-dupla, essas relações têm buscado, na construção dos seus processos, influenciar positivamente a avaliação que uma organização sofre da parte de seus *stakeholders* e acomodar diferenças, procurando mobilizar e engajar os públicos de interesse. Para Henriques e Werneck (2008, p. 11), a mobilização como processos de comunicação,

[...] trata-se de inserir a comunicação como o próprio processo de relacionamento entre os mais diversos públicos, que institui espaços e dinâmicas de conversação. [...] deve ser avaliada em sua capacidade de gerar e sustentar as interlocuções, de favorecer o diálogo e a interação, de expor conflitos e promover acordos, enfim, de buscar fomentar o vínculo ideal da corresponsabilidade.

Uma organização que visa manter um diálogo com seus *stakeholders* precisa estar atenta para alinhar seus discursos com as crenças que os públicos de interesse têm sobre os seus atributos. Analisando o conceito da plataforma reputacional, destacam-se três aspectos: (1) a percepção de um *stakeholder* sobre uma organização é baseada em suas experiências diretas e na percepção dos demais públicos de interesse com os quais se relaciona; (2) as comunidades vizinhas e suas instâncias de representação são, na atualidade, grupos estratégicos prioritários e demandam um sistema de comunicação específico; (3) a reputação depende da consistência e continuidade de contato para estabelecer relacionamentos estratégicos fortes e positivos. É dentro desse contexto que se insere a categoria de *comunicação dialógica*, aqui denominada diálogo social.

6.1 Diálogo social – debates centrais

6.1.1 O diálogo social

O diálogo social, considerando o que foi discutido nos capítulos anteriores, pode ser entendido como um processo de comunicação multilateral que, pela interação face a face continuada entre organização e públicos de interesse estratégico, em espaços comuns, busca o entendimento e o consenso, na articulação de valores, representações e significados sociais sobre os elementos constituintes da relação (pessoas, fatos, processos, objetos), visando estabelecer instâncias de relacionamento e de comprometimento dos agentes sociais participantes. Nesta

perspectiva, o diálogo social é parte do espectro de mediações existentes no território de atuação de uma organização. Partindo deste ângulo, poderíamos considerar que o diálogo social é parte de uma narrativa teoricamente influenciada pelo Agir Comunicativo de Habermas (1983a). Além disso, caberia posicionar o diálogo como parte de um sistema reputacional direcionado à conquista da legitimidade e da credibilidade organizacional, ou seja, de um capital de confiança.

Uma visão dialógica do gerenciamento da legitimidade organizacional requer uma comunicação contínua entre a organização e seus *stakeholders*, sem transmissão unilateral de informações. Esse processo envolve comunicações estratégicas direcionadas a segmentos diferenciados e encoraja a participação efetiva de *stakeholders* no comportamento organizacional. Além disso, contém o entendimento de que a legitimidade não é algo que possa ser reivindicado pelas organizações; ao contrário, é algo que lhes é outorgado (CARVALHO, 2009, p. 312).

O diálogo social permite conhecer os atores do ambiente cultural e de mercado, construir canais de comunicação e interação, sem perder foco no resultado do negócio. Propicia uma agenda positiva para os momentos de crise, já que tem como pano de fundo as questões da transparência e da simetria informacional. Pode ser um recurso para minimizar ou anular as ameaças externas, contudo é um processo dinâmico e flexível. Pode gerar resultados parciais inesperados e inovadores em função da interação. “A prática do diálogo exige conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva (FREITAS, 2008, p. 141)”. A organização não controla o processo na maioria das vezes, se muito, estimula e monitora participativamente, mas legitimamente tenta manter-se à frente da condução.

Sendo assim, a responsabilidade social de uma organização pode ser expressa, além do discurso oficial, em suas práticas internas e externas. O diálogo traz para a organização uma dimensão processual multidirecional em suas decisões. A operação da organização pode contribuir ou reduzir a intensidade e densidade do pensamento socioambiental. Todas as áreas, ao serem responsabilizadas por um posicionamento ético e convergente com os interesses dos públicos estratégicos prioritários, serão, em alguma medida, confrontadas com dinâmicas interativas e perspectivas culturais distintas. Há uma rede de relacionamentos interpessoais por ser tecida e mantida.

[...] para essa responsabilidade ser efetivada, os diversos *stakeholders* necessitam ter condições de encontro e diálogo com os representantes da organização. A estrutura da empresa não pode ser um elemento incapacitante do exercício dialógico da interação, mas sim capacitante e, mesmo, potencializador (SIMÕES, 2008, p. 31).

Habermas (1989), ao desenvolver o conceito do agir comunicativo, colocou o consenso como dependente da construção de um espaço simbólico intercultural, no qual a

perspectiva dos diferentes agentes de fala esteja presente. Ele trata a comunicação como um ritual e não como apenas um processo monológico, linear de transmissão de informação. Partimos daí para considerar que os atores sociais deveriam ser igualmente consultados como uma forma de termos uma visão mais clara de sua opinião/percepção, suas demandas, sugestões e críticas. Quando o levantamento se der por meio de comitês consultivos, os encontros devem ser registrados e o resultado – políticas, projetos e ações – precisa ser chancelado (legitimado) pelos representantes comunitários.

Mesmo que, na prática, a organização não se coloque como interpar da interlocução, mas, sim, como o principal interlocutor, o espaço comum faz emergir a discussão sobre as relações estabelecidas e a interferência que estas sofrem a partir dos interesses dos grupos que participam delas (OLIVEIRA, 2009, p. 323).

Isto exige mudança na forma de pensar e agir, mas há uma natural resistência da organização. Ela precisa abrir mão de velhas práticas ainda consideradas eficientes apesar das mudanças do contexto. “Vivemos uma crise de significados, que está relacionada a nosso apego inconsciente a padrões de comportamento sociais ultrapassados (FREITAS, 2008, p. 141)”. Entre compreender a emergência das novas práticas e incorporá-las há um caminho a ser percorrido. Ainda assim, algumas práticas vêm se tornando mais comuns em empresas como Vale, Petrobras, Carrefour, EBX, Natura, dentre outras. Essas práticas poderiam ser agrupadas em três categorias:

- a) consulta à comunidade: entrevistas individuais com lideranças locais, reuniões com grupos de interesse (por temas ou em função dos impactos gerados pelo empreendimento), encontros temáticos (para discutir demandas específicas levantadas nas entrevistas e nas reuniões com grupos de interesse), consultas técnicas;
- b) capitalização das informações: intervenções no espaço público, formação de redes de mobilizadores, instituição de redes alternativas de comunicação e mobilização (RACOM), mapeamento das redes de informação;
- c) institucionalização de espaços comuns de diálogo: estruturação de fórum de diálogo, organização de conselhos gestores etc.

Dependendo do caso, as ações de mitigação e compensação são incluídas nos planos de comunicação, mobilização e diálogo social. Sob tal perspectiva, a comunicação, hoje, não é apenas mídia, é interação múltipla em diversas dimensões. O diálogo social poderia ser considerado uma forma de comunicação ritual corporativa. “O diálogo envolve três importantes

aspectos da vida nas organizações: a) comunicação; b) desenvolvimento de líderes; e c) transformação da estrutura organizacional (FREITAS, 2008, p.142)”.

As organizações como bens simbólicos existem por intermédio das pessoas. Elas dialogam ou discutem, consensuam ou seduzem, tomam as decisões com ou sem premissas éticas.

O modelo de interação comunicacional dialógica tem o espaço comum como condição do diálogo, da negociação, e explicita a amplitude dos relacionamentos que a organização pode estabelecer, bem como a complexidade das relações (OLIVEIRA, 2009, p. 325).

Nessa trilha, encontram-se as redes alternativas de comunicação e mobilização (RACOM). Elas são formadas a partir do mapeamento e do entendimento dos mecanismos de disseminação de informação utilizados pelas comunidades como estratégias alternativas e, às vezes, de resistência às mídias tradicionais e de controle das classes dominantes. Em muitas comunidades, vamos encontrar rádios, poste, carro de som puxado a burro, faixas, cartazes de muros, bancas de jornais, bares e clubes como pontos de encontro e debate sobre as questões locais e, até mesmo, espaços nas igrejas que são usados como palanques comunitários. Em comunidades que tenham vínculos sociais mais densos, podem ser montadas equipes de mobilizadores. Para isto, faz-se necessário um mapeamento georreferenciado das lideranças locais, por regiões e microrregiões, podendo chegar à especificação da rua. Eles fariam a interface entre os fóruns de construção participativa de projetos sociais entre organizações e comunidades, levando informações e trazendo demandas. É o papel dos líderes que fazem parte do projeto “Rede de Lideranças”, da Ampla.

Cada contexto irá exigir atores diferentes e ações distintas. É um princípio de comunicação que toma relevo em sistemas de reputação e de diálogo social. Ao rever sua matriz de risco uma organização poderá construir indicadores consistentes que embasem o discurso e as decisões estratégicas. Considerando que o discurso será adequado à dimensão local, descobrir quais são os fatos geradores de impacto, seu nexos causal e qualificar os impactos darão adequação às políticas de comunicação dialógica com comunidades vizinhas, traçada por uma organização. A contextualização, portanto, fundamenta as possíveis estruturas e sistemas de relacionamento e diálogo que contenham indicadores de acompanhamento dos resultados gerados. O que os teóricos de Palo Alto ponderam ao falar da interação – princípio teórico que norteia a comunicação dialógica face a face – é que em um processo comunicacional, as partes trocam conteúdos, mas o que realmente está em jogo é a relação. Para Carvalho (2009),

[...] a diferença principal entre a visão monológica/transmissão de comunicação e a visão dialógica/ritualística de comunicação é que a primeira trata os receptores como um meio para alcançar um fim, enquanto a segunda os percebe como um fim em si mesmos (CARVALHO, 2009, p. 313).

Tratar os interlocutores como fins em si mesmos não deveria ser visto como um olhar inocente ou, até mesmo, religioso. A questão é trabalhar a relação e o conteúdo, nas interações dialógicas. As pessoas, suas percepções e interesses, seriam parte dos elementos a serem considerados na tomada de decisão, na escolha dos objetivos e na construção discursiva. Uma organização deveria incorporar o outro em suas estratégias. No caso das interações entre organizações e entidades do terceiro setor, temos uma rede de interações, com posições de poder e valores sendo tecida.

Território	Atores		Relação	Impacto		Fato gerador	Nexo causal	Análise	Diretrizes			
	Nome	Categoria e instituição		Tipo	Grau				Unilateral reativa	Unilateral pro-ativa	Bilateral reativa	Bilateral reativa
T1	A1											
	A2											
	A3											

Tabela 2: Matriz de mapeamento contextual para processos de diálogo social. Elaborada pelo autor.

Cada indicador dessa matriz é, em si, uma dimensão de análise. No caso do impacto, por exemplo, poderíamos considerar como elementos de análise os seguintes tópicos: o grau de irreversibilidade, a abrangência, o potencial de ocorrência e o prazo e os riscos ao negócio (paralisações, atrasos na implantação ou na produção, custos críticos e valoração da ação). Na dimensão relação, seria possível incluir questões como o histórico de relacionamentos, o grau de articulação dos atores, o nível de institucionalização do poder, o histórico de imagem da organização. Os dados escolhidos deveriam ser inseridos em matrizes de risco para análises qualitativas e quantitativas com métricas mais precisas do que apenas as crenças e percepções individuais das lideranças da organização e da comunidade.

Os interesses de determinados agentes de influência podem, quase sempre, interferir na tomada de decisões. Assim, a informação, a competência, a negociação e a medição passam a ser dimensões relevantes na gestão da comunicação organizacional (CARVALHO, 2009, p. 313).

A ONG Dialog³², em seus projetos, para empresas como Vale, Carrefour e Shell, propõe um conjunto de matrizes que permitem entender qual a categoria do evento/incidente e determinar as estratégias discursivas (diálogo social / gestão de crise), o posicionamento sócio-ambiental, os investimentos socioambientais e as ações de gestão de impacto.

Cada tipo de impacto, em função dos vetores e das partes envolvidas precisará de um tipo específico de ação de diálogo, comunicação de risco ou de crise, que dê suporte aos projetos de gestão de impacto e de investimento social. Para isso, de acordo com a metodologia da Dialog, a organização precisa determinar: o grau de prioridade, os canais de diálogo escolhidos, a justificativa das estratégias, as partes interessadas envolvidas (consultadas, responsabilizadas e informadas), temas de discussão, canais de informação, período e frequência, local, custos, indicadores (para o negócio, o diálogo e a comunidade) e grau de visibilidade da ação.

Para facilitar esse processo divergente, uma terceira pessoa pode assumir o papel de mediadora, com atributos que perpassam a capacidade da imparcialidade e habilidades para auxiliar as partes em disputas na identificação dos interesses e posições, na articulação das principais questões envolvidas e na solução, de forma criativa e aceitável mutuamente (CARVALHO, 2009, p. 315).

Algumas empresas brasileiras contratam consultorias para fazerem o papel de mediadores de campo que eles fazem a interlocução entre organização e a comunidade vizinha ou os agentes do terceiro setor. A empresa, normalmente, tem gestores internos de diálogo que eles são a face pública da organização durante os processos de interação dialógica. Cada tipo de relação existente no território acarretará uma estrutura e um tipo de abordagem específico.

A partir de um conjunto de pesquisas qualitativas e quantitativas e de análises feitas por um comitê estratégico de diálogo e crise, os eventos serão posicionados na matriz de impactos. Esta matriz possui nove quadrantes. Depois, os conteúdos mais importantes dessa matriz devem ser “plotados” na matriz de estratégias de diálogo. Para a comunicação de crise (preventiva e de remediação), os nove quadrantes representam políticas de relacionamento com as partes envolvidas. Os critérios fazem referência ao grau de risco à reputação e à operação.

³² A Dialog é uma organização do terceiro setor que, desde 1996, desenvolve metodologias e conhecimento aplicado a projetos de sustentabilidade de grandes organizações nacionais e internacionais. No Brasil, foi uma das pioneiras a trabalhar com o conceito de diálogo social em projetos de relacionamento de empresas privadas com comunidades vizinhas. Maiores informações: <http://www.dialog.org.br>

Gráfico de Impactos Negativos e Ameaças. O eixo horizontal (X) representa o 'Risco ao Negócio' e o eixo vertical (Y) representa o 'Risco à Reputação'. Ambos os eixos variam de 0,00 a 6,00, com marcas em 0,00, 2,00, 4,00 e 6,00. O gráfico é dividido em uma grade de 3x3 por linhas e colunas correspondentes a essas marcas.

Estratégias de diálogo

Estratégias de investimentos

220

Nas estratégias de investimento social e de gestão de impacto é necessário analisar o grau de prioridade/impacto da ação e o nexo causal com a operação da organização. Existem quatro formas de atuar: rateio com os demais atores sociais da região, mitigação dos danos causados de forma individual pela organização, ações de imagem/reputação e ações de prevenção. A decisão pode estar calcada em uma modelagem matemática e econômica que tente prever a lógica de ação média dos atores de um determinado território. Neste caso, o modelo de Bowles (1998) é uma alternativa viável, já que ela permite entender matematicamente a transmissão da característica cultural escolhida e verificar se a transmissão dá um retorno econômico (em forma de utilidade) para quem a adota, ou então se a pessoa fica presa inercialmente a velhas características.

Para superar o “não”, é preciso vencer cada um destes cinco obstáculos para a cooperação: a sua reação; a emoção; a posição; o descontentamento; e o poder do outro. É fácil acreditar que as evasivas, os ataques e os truques são somente parte da natureza básica da contraparte, bem como que não se pode fazer quase nada para mudar esse comportamento. Contudo, é possível, sim, influenciar esse comportamento caso se consiga tratar com sucesso as motivações subjacentes (FISCHER; URY, 1981 *apud* CARVALHO, 2009, p. 316).

6.1.2 Democratização do poder

Fica nítida a fragilização das fronteiras entre o ambiente externo e o interno – em momentos de crise, o ator externo, por exemplo, pode ser rapidamente internalizado, dependendo do momento e da natureza da relação. A definição dos públicos de interesse como internos ou externos deveria ser dada em função de sua zona de influência e controle ou impacto da relação mais do que por sua localização dentro ou fora dos limites físicos da organização etc. No momento em que uma liderança é consultada, por pesquisa ou por mecanismos de diálogo, ela passa a fazer parte do processo de planejamento e de tomada de decisão, deixando de ser um simples expectador passivo.

Na sociedade de massa contemporânea, clientes, consumidores, fornecedores, comunidades, mídia, a sociedade em geral, passaram a apresentar-se como sujeitos cada vez mais ativos e conscientes de serem parte do negócio, com um poder crescente de determinação sobre a viabilidade dos negócios (poder de boicote e de promoção). Daí o jogo semântico do novo conceito: esses sujeitos em seu conjunto foram chamados de *stakeholders* por serem os que efetivamente sustentam os empreendimentos nos quais estão direta ou indiretamente implicados (*stake* é uma estaca ou coluna de sustentação) (CASALI, 2008, p. 51).

Dialogar e ouvir vozes diferenciadas daquela que as corporações historicamente se habituaram a ouvir, é abrir-se a outras vozes outras e, portanto, compartilhar poder. Exige

um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos. Cada grupo de interesse terá uma perspectiva cultural e um tipo de experiência com a organização. Esta perspectiva é, de diversas formas, compartilhada com outros grupos influencia a visão que terão sobre a organização. A forma como uma empresa trata fornecedores, empregados ou acionistas tende a modificar as expectativas e percepções da mídia, das lideranças comunitárias ou dos movimentos sociais. Trabalhar as relações internas e externas pelo viés dialógico trará para a comunicação e a gestão a necessidade de realinhar processos e sistemas de decisão. Assim como o marketing, há algumas décadas, compreendeu que era necessário observar o ambiente externo (concorrentes, substitutos, clientes, fornecedores, agentes reguladores e demais atores produtivos estratégicos) antes de traçar os caminhos mercadológicos a serem seguidos, trazendo uma inversão das fases anteriores, o mesmo se dá quando uma empresa sai, gradativamente, de uma postura reativa, com lógicas e políticas assistencialistas de atuação social, para um papel de corresponsável pelo bem-estar coletivo.

Relacionar-se deve ter como ponto de partida o Outro, pela via do reconhecimento da alteridade e da vulnerabilidade. Toda conduta do Eu deve estar baseada nesse entendimento, que o Outro me é diferente e é vulnerável diante de mim, portanto Eu o escuto e respondo às suas carências (SIMÕES, 2008, p. 33).

O núcleo carioca de pesquisa de comunicação organizacional da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) propõe o mapeamento dos atores sociais estratégicos (*stakeholders*) conforme estrutura abaixo. Nela, é possível entender quem são os principais *stakeholders*.

Mapa Global de Atores Estratégicos	
Ator Estratégico (1):	Categoria ⁽¹⁾ :
Relacionamentos	
Relação c/ o DS ⁽²⁾	
Relação c/ o negócio ⁽³⁾	
Tipo de Relacionamento ⁽⁴⁾	
Influência / impacto	
Nível de Influência ⁽⁵⁾	
Nível de Impacto ⁽⁶⁾	
Vínculo Político ⁽⁷⁾	
Reação	
Reação ⁽⁸⁾	

Mapa Global de Atores Estratégicos	
Tipo de Reação ⁽⁹⁾	
Informação / Comunicação	
Informação desejada	
Ferramentas de comunicação	
Linguagem adequada	

* Desempenho Social

Explicações das categorias de análise	
(1) Categoria:	(4) Tipo de relacionamento / posição:
Cadeia de valor: cliente, fornecedor, parceiros, consumidores.	Positivo, negativo, neutro, inexistente
Governo / órgãos públicos: local, regional, nacional.	(5) Nível de influência / interesse do ator sobre as operações / negócios
Comunidade local: liderança local, empresa local, org. comunitária.	Baixo, médio, alto
Mídia: local, regional, nacional.	(6) Nível de impacto das operações / negócio sobre o ator estratégico
Organizações não governamentais.	Baixo, médio, alto
(2) Relação com o desempenho social:	(7) Vínculo Político partidário e/ou ideológico (quando houver): descrever
Diretamente afetados pelas operações: comunidades, organizações, empresas locais.	Descrever, quando houver, o tipo de filiação político-partidária ou as possíveis filiações ideológicas.
Instituições com poder de decisão: órgãos públicos, governo, agências reguladoras, iniciativa privada, organismos internacionais.	(8) Reação inicial diante do evento
Especialistas: mídia, comunidade científica, Comunidade acadêmica, ONGs, Organizações / fóruns internacionais.	Pró-ativa, reativa (só quando mobilizado: +/-), Ausente (não se envolve deliberadamente).
(3) Relação com o negócio	(9) Tipo de reação
Atores internos, indústria local, comunidade de entorno ou de relacionamento, ator estratégico do negócio.	Mobilização social, processo legal, exposição em mídia, boicote, negociação (individual ou coletiva), outros.

Tabela 3: Mapa global de atores estratégicos. Elaborada pelo autor.

Associando às matrizes de impacto, diálogo e de investimentos sociais, passamos a traçar a estratégia de relacionamento mais adequada para a organização. Diante desta análise, as crises podem ser interpretadas como ruptura do discurso e do diálogo estabelecidos, bem como da

expectativa sobre a eficiência operacional. Tudo depende do contexto e dos elementos causais. As crises organizacionais podem ser interpretadas, portanto, como fenômenos de comunicação e não apenas como eventos operacionais. Entretanto, cabe observar que,

[...] Na perspectiva de Martin Buber, ato e palavra são uma coisa só, a presença-palavra, que instaura uma realidade. E toda ação responsável nasce da resposta a essa presença-palavra, pela via de um entrelaçamento entre resposta, diálogo e responsabilidade (SIMÕES, 2008, p.33).

Relacionamentos e interesses se movem com dinâmicas que constantemente escapam a qualquer tentativa de controle. Ao constituir espaços de interação dialogada para construção participativa de projetos ou gestão de impactos, a organização está criando expectativas quanto a seu comportamento e definições estratégicas. Se por um lado o compartilhamento de poder na tomada de decisões estratégicas no dia a dia de qualquer organização afirma relacionamentos vitais para o bom andamento do processo produtivo, por outro, coloca esta mesma organização diante de uma maior vulnerabilidade a crises, caso o paradigma decisório-operativo não seja adaptado à nova realidade. Cabe pensar em como serão as articulações dos interesses organizacionais e comunitários, na busca por uma solução harmônica. Um passo a ser seguido é a construção e o compartilhamento participativo dos significados e das propostas de ação.

Estabelecer a compreensão mútua pressupõe reorganizar e integrar experiências anteriores do indivíduo, originando-se, conseqüentemente, uma nova situação. A mutualidade estabelece a premissa de que tanto as pessoas que formam a organização quanto aquelas que compõem os públicos com que a organização se relaciona devem possuir o mesmo significado dos fatos, o ato de compreender. Além disso, todos os envolvidos devem entender e aceitar o significado da ação dos outros, bem como integrá-los nas suas relações (CARVALHO, 2009, p. 318).

Os *stakeholders* possuem instrumentos de pressão (leis, imprensa, boicotes, ações individuais etc.) que, no mundo interconectado e *online* dos últimos anos, têm conseguido diminuir a desenvoltura das organizações em suas movimentações visando exclusivamente a resultados financeiros. As lideranças comunitárias, por exemplo, poderiam ser entendidas como reeditores sociais.

O reeditor é diferente dos chamados “multiplicadores”. Ele não reproduz um conteúdo o mais próximo possível da forma como o recebeu, mas o interpreta e o amplia para adequá-lo naturalmente ao seu público (TORO; WERNECK, 2004, p. 46).

Partindo desta perspectiva, poderíamos compreendê-los como agentes mediadores e não apenas como representantes dos grupos sociais. Eles são pontes que permitem a conexão e as trocas entre mundos distintos, mas sobrepostos. Se lideranças efetivas, têm

legitimidade em seu território de representação. Sendo assim, os assuntos, interesses e perspectivas que uma liderança coloca em cena têm a relevância e a pertinência que seu grupo de origem tiver dentro do contexto da interação.

Os interesses dos públicos afetados não devem ser vistos apenas como uma questão moral ou um problema de conflito insolúvel de interesses divergentes. Também são posicionamentos políticos³³. Sendo assim, estão sendo cada vez mais incorporados nos processos decisórios das organizações. Buscar o consenso e, portanto, significados comuns para os fatos ocorridos na relação com o território de atuação é um passo estratégico a ser articulado pela comunicação organizacional. Já a comunicação dialógica tem premissas próprias.

6.3 Premissas para o diálogo

Como discutido no capítulo anterior, as lideranças comunitárias que fazem parte da rede de lideranças da Ampla apontaram algumas questões que são coerentes com a literatura sobre diálogo social. Uma delas se refere ao local onde a interação comunicativa ocorrerá. Para eles, a sede do ritual do diálogo deverá pertencer, simbolicamente, a todos e não à empresa ou à ONG ou ao governo. A escolha do local será entendida como um ato discursivo.

Por mais que alguns elementos possam se repetir de comunidade para comunidade, de contexto para contexto, cabe delimitar tais definições em comunhão, no processo do diálogo. Supondo que o diálogo é um processo com fins ao conhecimento, reconhecimento e construção coletiva de significados para articular interesses e visões de mundo que desaguem em consensos possíveis, podemos considerar que dialogar e debater não são a mesma prática. Para Freitas (2008, p. 145), é possível separar as duas atividades a partir das seguintes características:

³³ Adotamos aqui a expressão político não como uma referência à vinculação político-partidária, mas à atuação cidadã sobre o espaço público.

Diálogo	Discussão / debate
Ver o todo em partes	Desmembrar questões e problemas em partes
Ver as ligações entre as partes	Ver distinções entre as partes
Aprender através de questionamento, revelação	Persuadir, vender, dizer
Criar significado compartilhado por muitos	Chegar a um acordo sobre um significado.

Tabela 4: Diferenças entre diálogo e debate, desenvolvida por Freitas (2008, p. 145).

Esse quadro traz vários pontos de mudança na lógica de pensamento e, por consequência, nas práticas organizacionais quanto à estrutura da comunicação, à percepção de controle, ao foco (do resultado para o processo) e à posição cooperativa (da competição pura para a cooperação e a coopetição).

A comunicação, na busca do fortalecimento da cultura organizacional, tem a responsabilidade de estabelecer uma política de diálogo com a comunidade. Para a estruturação da política de comunicação consideram-se aspectos como a identidade da comunidade, das lideranças locais e da empresa, representatividade e interesses (ROSSETTI, 2007, p. 249).

Desta forma, cabe perguntar que premissas podem ser trabalhadas para estruturar as políticas de diálogo social de uma organização? Múltiplas respostas podem ser dadas, mas pontos como a forma de agir, o nível de conhecimento sobre o outro, o grau de responsividade, a capacidade de dar continuidade à relação, o estímulo à construção de significados coletivos poderiam ser pensados, se entendermos a comunicação como um processo continuado de interação e construção de relacionamentos.

A comunicação organizacional na perspectiva da interação negociada, resultante de interfaces do campo da comunicação com outros campos do conhecimento, promove e organiza, por meio de trocas simbólicas e práticas, a interação comunicativa entre organização e grupos que a afetam e/ou são afetados por ela. É concebida como processo de interlocução entre esses agentes sociais [...] (OLIVEIRA, 2009, p. 321).

Se considerarmos que o diálogo social é uma aplicação da teoria do Agir Comunicativo de Habermas (1983a), **agir** em função dos interesses e necessidades do outro e não apenas de seus objetivos e metas pode ser visto como uma primeira premissa do diálogo social. O agir comunicativo busca o consenso e não o simples convencimento das partes. Isso acarreta trabalhar em uma zona intercultural na qual os valores, as práticas e os significados serão negociados durante as interações comunicativas. As visões de mundo estão em jogo e, por isso, as ações comunicativas são baseadas em planos constituídos previamente pelos agentes da interação. Há intencionalidades explícitas, ou não.

Dessa maneira, gerir os processos comunicacionais na organização implica considerar a construção de espaços dialógicos e relacionais em que organização e agentes sociais possam interagir comunicativamente na busca da construção de sentido no ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2009, p. 321).

Habermas (1983a) ressalta a necessidade de se ter uma atitude crítica e vigilante para que seja possível mapear as pretensões de validade dos pontos e das intenções das outras partes. Aqui há uma dupla dificuldade: a viabilidade de identificar as intenções e a de saber como agir diante delas. No caso da identificação, há um agravante que é a necessidade de olhar além do óbvio, do ideológico e das intenções típicas do perfil de seu interlocutor para que, a cada interação, haja a possibilidade de algum tipo de acordo válido, mesmo considerando que os processos dialógicos e relacionais são de natureza política.

Como cada contexto de atuação organizacional tem uma estrutura de capital social distinta, cabe **conhecer** e permitir que o outro o reconheça, ou seja, conhecer o outro e o mundo pelo olhar do outro. Mapear o território é ponto de partida do diálogo e da ação contínua. As palavras aqui são transparência e acesso.

A questão da transparência é delicada e perigosa porque está também intrincada numa complexa rede de reciprocidades. Se supomos que toda ação econômica ou social de qualquer sujeito, individual ou coletivo, implica externalidades, ou seja, afeta de algum modo todas as condições externas, ambientais e socioculturais, e isso se impõe porque é inconcebível um sujeito isolado; e se supomos que todos os sujeitos, individuais e coletivos, têm o direito a conhecer tudo o que potencialmente ou efetivamente os afeta, deveremos concluir que a transparência deve ser um princípio requerido de toda ação que tenha como destinatário o público (CASALI, 2008, p. 54).

As teorias sobre a governança corporativa também falam sobre a questão da transparência. Tratam de como as organizações dão acesso aos atores sociais estratégicos, às informações que forem pertinentes, à harmonização dos interesses convergentes e divergentes da relação. As diferenças culturais e de ação sobre o mundo podem ser barreiras para a construção dessa parceria. É importante identificar e avaliar quem são as partes interessadas prioritárias. O grupo Stakeholder Research Associates³⁴ propõe um mapa básico de análise dos *stakeholders* que inclui as pessoas afetadas pela operação, as pessoas pelas quais você é responsável legal, financeira ou operacionalmente e as que podem influenciar a sua atividade, como demonstrado abaixo.

³⁴Stakeholder Research Associates é uma organização que reúne uma equipe de acadêmicos e profissionais especialistas focados na mobilização de canais formais e informais de opinião das partes interessadas (stakeholderse), em apoio a uma governança eficaz e à formulação de estratégias de comunicação integradas éticas.

Figura 16: Mapa de *stakeholders* desenvolvida pelo grupo Stakeholder Research Associates. Tradução nossa. Fonte: SRA, 2005, p. 25.

Fombrun (2009) indica que a boa reputação depende da capacidade da organização de externalizar sua identidade permitindo que os públicos estratégicos conheçam seus atributos positivos e confiem em sua forma de atuar. Para que a organização saiba que tipo de informação usar e com que linguagem deve se expor, precisa conhecer seus interlocutores e as percepções que estes têm dela e das questões (demandas) que fazem parte da relação entre eles. Para mobilizar os agentes sociais de um território, devemos mobilizar corações e mentes, o que significa dar um propósito ao engajamento solicitado.

Esse propósito deverá estar expresso sob a forma de um horizonte atrativo, um imaginário “convocante” que sintetize de uma forma atraente e válida os grandes objetivos que se busca alcançar. Deve expressar o sentido e a finalidade da mobilização, tocar a emoção das pessoas. Não deve ser só racional, mas ser capaz de despertar a paixão. A razão controla, a paixão move (TORO; WERNECK, 2004, p. 37).

A qualidade da participação e a permanência das pessoas nos processos de diálogo social dependerão dessa construção coletiva de sentido. Para que a organização e os agentes sociais se corresponsabilizem pelas soluções e visões de mundo sobre o que está sendo tratado, a motivação racional e emocional parecem ser elementos constituintes a serem equilibrados. As lideranças comunitárias que fazem parte da rede de lideranças da Ampla reforçam essa perspectiva de Toro e Werneck (2004). De diferentes formas, os entrevistados relataram que o dado técnico, a precisão, a disponibilidade da informação, a agilidade em responder e a capacidade de se responsabilizar pelas decisões organizacionais eram elementos que equivaliam à qualidade subjetiva e emocional da relação. Desta forma, as pessoas de interação deveriam ser tecnicamente capazes e emocionalmente preparadas para os confrontos e também para a construção de vínculos com os agentes sociais.

A responsividade, pelo prisma da reputação, do conceito de *deaccountability* (prestar contas e responsabilizar-se) e pelo viés da sustentabilidade organizacional, nos trar-nos-á à questão de sermos capazes de **responder**, deresponsabilizamo-nos pelo que nos acontece e assumirmos a consequência do que fazemos aos outros. Responder sem agir não é dialógico, a resposta não se limita a comunicar ou explicar suas motivações. É importante pôr andamento mudanças, e há para isto um custo: no caso de uma empresa pode significar mudar processos, produtos, relações, posicionamento e estruturas.

[...] as empresas não podem simplesmente “pegar carona” nos bens coletivos sem dar uma contrapartida. No final do século XX, a sociedade civil aprendeu a fazer “política pela ética”, o que equivale a dizer que esgrimiou um formidável poder de dissuasão ao acionar diversos canais que ganharam musculatura e consistência [...] (SROUR, 2008, p. 62).

As empresas no Brasil adotam diferentes posturas diante das demandas dos *stakeholders*. Elas podem ser meramente reativas e se posicionarem como externas ao território onde atuam. Estas consideram que a ação produtiva se restringe a um fato econômico. Elas podem ser parte do território. Neste caso, serão mais uma organização, mesmo que com posição privilegiada, no desenvolvimento de alternativas para as demandas sociais. Ela pode ser a responsável por algum tipo de impacto e assumir a responsabilidade, mesmo que a execução da solução seja feita em parceria com os demais agentes sociais. Em cada um dos casos, há um tipo de obrigação futura em sua atitude e posicionamento (discurso público sobre o tema).

O diálogo com a comunidade não pode ser apenas uma estratégia de marketing, [...] Ele deve fazer parte da cultura das empresas. Somente aquelas que têm o relacionamento com a comunidade como um de seus valores e como parte de sua cultura é que efetivamente conseguem um diálogo enriquecedor e permanente com a sociedade (ROSSETTI, 2007, p. 251).

Ao prometer uma solução para um impacto gerado, está implícita uma obrigação por parte do falante para que não haja quebra da confiança estabelecida e o processo seguinte ao acordo seja transparente. Ele, principalmente se for uma empresa ou órgão público, deve reportar regularmente os resultados obtidos a cada fase da implantação do projeto que irá minimizar os impactos. Isso deve ocorrer mesmo que os resultados sejam parciais. O relato tem a função de reforçar a construção da confiança e por isso apresentar os indicadores de desempenho, as dificuldades encontradas e os encaminhamentos futuros facilitarão a avaliação dos públicos envolvidos. Os relatórios de sustentabilidade, como o dos modelos do

Ethos³⁵ e do GRI³⁶, cumprem tal papel para com a sociedade em geral. Em ambientes de diálogo isso deve ocorrer dentro da programação do projeto apresentado. O agente da fala escolhido pode ser um especialista no tema e o seu conhecimento técnico terá a função de avaliar o que está sendo mostrado: será uma garantia mobilizadora.

O diálogo social ocorre, em grande medida, por processos de interação face a face. Isso nos remete à escola de Palo Alto, que, ao falar de interação, ressalta que relações positivas, estratégicas e duradouras dependem de uma linha temporal continuada de contato.

Já para Habermas (1983a), a cada contato, um acordo está sendo estabelecido, ou seja, é um processo fluido e em contínua transformação. Acompanhar a trajetória das mudanças é necessário para ajustar as estratégias e compreender melhor, a cada contato, quem é o interlocutor, suas intenções, posição na rede e prováveis reações. Assim a **continuidade** poderia ser entendida como uma quarta premissa. A persistência em manter canais de diálogo é um caminho que leva a revelar quem somos e quais as nossas reais intenções, motivações e capacidade de nos reinventarmos. As intenções têm pelo menos três níveis: as explícitas, apresentadas diretamente no ato de fala; as implícitas (conhecidas ou não, esperadas ou não pelo ouvinte); e as inconscientes (nem mesmo o autor do discurso é capaz de compreendê-las plenamente ou relacioná-las com o ato proferido).

É na continuidade que os significados amadurecem, as relações adensam-se e a inovação para a transformação de uma realidade se dá. A continuidade da interação depende do cumprimento das obrigações incluídas no significado do que foi dito e assumido pelas partes.

[...] no caso de ordens e instruções, as obrigações de agir valem em primeira linha para o destinatário; no caso de promessas e declarações, para o falante; no caso de acordos e contratos, simetricamente para os dois lados; no caso de recomendações e advertências com teor normativo, assimetricamente para os dois lados (HABERMAS, 1989, p. 80).

³⁵ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. O modelo de relatório proposto pela entidade é um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem sobre as práticas de responsabilidade social da empresa. São sete indicadores: valores e transparência, relações com as comunidades, relações com governo e sociedade, relações com os funcionários, relações com os fornecedores, relações com clientes/consumidores e relação com o meio ambiente.

³⁶ O GRI, The Global Reporting Initiative, é uma organização do terceiro setor que visa desenvolver e disseminar um modelo de relatório de sustentabilidade aplicável globalmente por empresas. Seu relatório trabalha com os seguintes indicadores: desempenho econômico, desempenho ambiental, desempenho social, práticas trabalhistas e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Há um sistema de aprendizado que vai da sensibilização, passando pela informação, capacitação, uso e criação de novas perspectivas e ideias para a ação. Mudanças significativas e duradouras precisam de tempo e de continuidade para serem internalizadas. A manutenção dos canais abertos, dos rituais de encontro e da ação dá estabilidade e credibilidade a estas transformações.

Considerando que o diálogo social faz parte de uma dimensão comunicacional que não trabalha a partir das mídias, e sim mediado pelo contexto cultural e interfaceado pelas lideranças comunitárias, os significados resultantes das interações dependerão de fatores contextuais, externos à organização. **Construir significados coletivos** poderia ser visto como uma premissa chave. O diálogo só terá continuidade, engajar e transformará a realidade das partes interessadas se for capaz de propor significados novos e fomentar a ressignificação de velhas experiências (positivas ou negativas), fornecendo um propósito à participação coletiva.

É importante ainda que esse propósito reflita um consenso coletivo, entendido como a escolha e construção de um interesse compartilhado. [...] Esse consenso não é um acordo em que as pessoas negam suas diferenças, mas elas são preservadas e respeitadas. As pessoas não estão necessariamente de acordo entre si, mas de acordo com alguma coisa, com uma ideia, que é colocada acima dessas divergências. Ela é um exercício de convivência democrática (TORO; WERNECK, 2004, p. 39).

O que está em jogo é o consenso articulado pela ação comunicativa. Para Habermas (1983a), os atos de fala são explicitações de três tipos de pretensões: (a) a de verdade, relativa ao estado das coisas no mundo objetivo; (b) a de correção, no que se refere à estrutura, densidade e comprometimento das relações; (c) a de sinceridade quanto às experiências e impactos (efetivos e percebidos). A sinceridade só pode ser realmente apreendida a partir da consequência e da consistência das atitudes do agente social. Uma empresa e uma liderança comunitária deverão demonstrar no mundo concreto a sinceridade e consistência de seu discurso. As três pretensões coexistem em um mesmo ato de fala, contudo a estratégia discursiva pode dar ênfase a um deles como recurso de convencimento ou envolvimento da outra parte. Sendo assim, os significados estarão em transformação tão intensa quanto forem as mediações culturais.

Kunsch, Torquato, Nassar e Argenti, dentre outros estudiosos da comunicação organizacional integrada, buscam trabalhar com o conceito de públicos de interesse e não público-alvo. Uma das questões, fora a diversificação dos grupos estratégicos prioritários, é o debate sobre a posição da organização no contexto social. A ideia de público-alvo está atrelada a uma visão da comunicação mecanicista americana que ainda entende a

comunicação como algo linear, mesmo que tenha um sistema de *feed-back* que coloque o emissor no centro do processo. Uma estratégia de comunicação dialógica tenta articular os interesses dos diferentes agentes de fala como sendo equivalentes. O mesmo se dá no debate sobre o Agir Comunicativo de Habermas (1983a), portanto caberia tratar os interlocutores das organizações como **partes interessadas e não público-alvo**. Esta última é uma expressão amplamente adotada pela comunicação, mas com o crescimento dos conceitos de responsabilidade social e de sustentabilidade passaram a ter relevo novos termos **como públicos de interesse** ou, melhor ainda, **partes interessadas**. A estrutura emissor-receptor é redesenhada e passa a ser multidirecional, no diálogo social.

Quatro eixos iniciais podem servir de base para determinar os públicos de interação e identificar como ele pode ser incorporado e levado à co-responsabilidade: informação, impacto, reação e valores. Informação pode ser subdividida em três perfis – quem é fonte, quem deve ser informado e quem decidirá. Impacto tem a possibilidade de ser organizado em função de – quem impacta o projeto e quem será impactado. Em ambos os casos há a variável positiva e a negativa. O tipo de reação provável – indiferença / apatia, rejeição, aceitação, por fim valores. Nesse caso há a questão dos valores opostos, compartilhados e o nível de internalização dos valores constituídos ao longo do processo de mobilização e de diálogo. Outros fatores poderiam ser trabalhados, de acordo com o tema, com o principal agente indutor da mobilização e os tipos de relacionamentos pré-existent no território.

Partes interessadas	Informação			Impacto				Reação				Valores			Agente Mobilizador	Relações pré-existent no território
	Fonte	Informado	Decisor	Afeta	Afetado	Repercussão		Indiferença	Apatia	Rejeição	Aceite	Compartilhados	Opostos	Nível de internalização		
						Positiva	Negativa									

Figura 17: Eixos para identificação e classificação dos públicos de interesse a serem trabalhados em processos de diálogo social. Desenvolvida pelo autor.

Sensibilizar, mobilizar e capacitar para o diálogo implica ter transparência, responsabilidade e comprometimento. A empresa, de forma integral, deve lidar com a questão. Contudo, como é um estado da arte quase utópico, cabe avaliar se o próprio esforço de parecer uma organização dialógica já não é um estágio, em uma escada de maturidade, talvez até

necessário para que haja uma primeira sensibilização da organização para a necessidade de revisitar seus processos e preceitos. Uma das barreiras para implantar um sistema dialógico de comunicação reside em determinar o que (conteúdo / linha argumentativa), quando (período e frequência de contato) e como (linguagem) se dará esse processo comunicacional. Na relação com cada grupo de interesse, deve-se escolher qual será a posição adotada no discurso: de ameaça, de ordem, de promessa ou de acordo. A decisão deverá ser dada em função de:

- interesses em jogo e o perfil dos demais agentes da interação;
- relações de poder e posição nas redes (sociais e produtivas);
- histórico do relacionamento;
- tema tratado e os impactos e efeitos (desejados, prováveis e a serem evitados);
- sanções e recompensas.

Equilibrar os objetivos organizacionais, seu posicionamento social, sua ancoragem territorial com as demandas das partes interessadas exige trabalho e revisão das lógicas tradicionais de comunicação institucional de uma organização. A análise do material de comunicação de uma organização, de um grupo social ou de uma ONG possibilita discernir, a partir da estrutura de linguagem, e do sujeito do verbo - eu, tu, ele ou nós -, qual é o tipo de relação que está sendo estabelecida. Tanto no agir estratégico como no agir comunicativo, esta seleção trará significados ao discurso. A dinâmica desse sistema de comunicação poderá levar a um trabalho em rede, tendo os próprios participantes como catalisadores de sentido e vetores de disseminação da informação. A ideia de rede, ou seja, de estrutura social composta por agentes sociais (pessoas ou organizações), indica que existem múltiplos centros, ou melhor, nós de rede que se conectam de diversas formas. As redes são porosas, plásticas, com relações mais horizontais, estão sempre sendo agrupada e reagrupada, pois está aberta para a entrada e para saída de pessoas e de grupos. Coabitam na rede relações e valores diversos, mesmo que tenhamos em mente que uma das características de uma rede é o grau de afinidade e de identidade dos participantes. As fronteiras das redes são simbólicas e representadas pelas diferenças identitárias. Todos podem ouvir e ser ouvidos.

O conhecimento da rede está disperso na rede e é atualizado constantemente. É um ambiente comunicacional complexo. Em função de tal característica, as etapas de engajamento e mobilização – sensibilização, informação, capacitação e comprometimento – ocorrem de forma contínua já que há entrada e saída constante de agentes de fala nas práticas de diálogo social.

Figura 18: Processo de engajamento e mobilização comunitária. Desenvolvida pelo autor.

6.4 Metodologias internacionais

Além das normativas, existem diversas metodologias internacionais de engajamento de partes interessadas. Elas têm alguns elementos comuns e pequenas variações ou detalhamentos de certos aspectos que são relativos à perspectiva dos autores sobre os elementos fundamentais da mobilização social. Os estudiosos das áreas sociais como a sociologia, a assistência social e a psicologia social, por exemplo, já trabalham há muito tempo com diferentes princípios e conceitos sobre mobilização social. A própria expressão mobilização tem distintas proposições. Neste trabalho, entendemos mobilização e engajamento como elementos sinônimos, mesmo que tenhamos a compreensão de que não são exatamente o mesmo conceito. Duas metodologias em especial cabem ser trabalhadas aqui: a do International Finance Corporation (IFC)³⁷ (americana) e a do Stakeholder Research Associates (canadense).

O guia de boas práticas do IFC (2007) indica que as empresas que compreenderam que o engajamento das partes interessadas (diálogo social) deve ser feito ao longo da vida do empreendimento e não apenas durante as fases de licenciamento, têm conseguido desempenhos mercadológicos e sociais diferenciados.

Hoje, o termo "engajamento" está surgindo como um meio de descrever um processo amplo e inclusivo de relacionamento contínuo entre as empresas e os

³⁷O IFC é uma instituição do grupo do Banco Mundial, que tem como função gerar oportunidades para as pessoas de países em desenvolvimento de escaparem da pobreza e melhorarem suas vidas. Ela realiza sua proposta promovendo mercados abertos e competitivos em países em desenvolvimento, apoiando empresas e outros parceiros do setor privado, onde existe uma lacuna estrutural; ajudando a gerar empregos produtivos e a prestação de serviços essenciais e catalisando e mobilizando outras fontes de financiamento para o desenvolvimento da iniciativa privada. Saber mais em: <http://www.ifc.org>.

agentes sociais que potencialmente podem ser afetados pela operação da organização. [...] Neste contexto, a boa relação com as partes interessadas é um pré-requisito para boa gestão de riscos (IFC, 2007, p. 2, tradução nossa).

O guia traz uma perspectiva gerencial e ética convergentes. O engajamento entre as partes demanda atenção, cuidado e tempo. As mudanças de percepção, os significados e a relação necessitam de tempo para amadurecerem. As organizações podem, mesmo com empenho e boas intenções, estar em fases distintas da compreensão do que é engajamento. Há uma curva natural de aprendizado a ser trilhada tanto pelas organizações como pelas lideranças comunitárias e movimentos sociais. O diálogo social, para ser efetivo, deve fazer parte dos processos centrais da organização. Um engajamento, que gere transformação, vai da divulgação em larga escala para toda a sociedade (nível inicial de engajamento) até a formação de parcerias estratégicas com lideranças do território de atuação que permitam um trabalho continuado que seja consistente e efetivo.

Figura 19: Escala de participação de partes interessadas. Traduzida do modelo proposto pelo IFC no guia de boas práticas (IFC, 2007, p. 3, tradução nossa).

A nosso ver, as atividades devem ocorrer paralelamente. As lideranças entrevistadas da rede de lideranças da Ampla reforçam essa proposição, já que eles acreditam que a escolha de lideranças legítimas dá credibilidade e densidade à relação e às propostas de ação. Contudo, o trabalho de transformação do significado social das questões ou as mudanças de comportamento necessárias para a construção de projetos autônomos que tragam benefícios duradouros para a comunidade e contribuam para o sucesso da organização é potencializado pela ampla divulgação dos sistemas de gestão de impacto, de investimento social e de diálogo social das organizações. É importante que as atividades sejam amplamente divulgadas e que se destaque quem são os envolvidos, quais os objetivos e os desdobramentos existentes. Quanto mais envolvimento é necessário, menor é o grupo de trabalho. O guia indica que, para um engajamento bem-sucedido, é necessário que:

- a) comece logo – os bons relacionamentos demandam tempo;
- b) não espere até que ocorra um problema;
- c) engaje desde o início. Esta atitude permite construir um capital de confiança que pode ser usado em situações de crise futuras - engajar depois é mais difícil;
- d) tenha uma visão de longo prazo;
- e) os gestores devem se envolver diretamente com o engajamento;
- f) personalize o processo para se ajustar ao seu projeto e contexto de atuação;
- g) gerencie de perto.

O que podemos observar é que o engajamento proposto é um processo integrado e continuado de ação interna e externa. O diálogo oriundo desse engajamento aponta para uma gestão participativa sistêmica. O IFC (2007) propõe oito atividades para o bom engajamento: (1) identificação e análise dos públicos de interesse; (2) divulgação de informações; (3) consulta aos *stakeholders*; (4) negociação e parceria; (5) gerenciamento das reclamações; (6) envolvimento das partes interessadas no monitoramento; (7) relatório das atividades e resultados aos públicos estratégicos; (8) capacitação da organização para o gerenciamento do engajamento.

A identificação e a análise dos públicos de interesse ressaltam que os diferentes grupos (e dentro dos grupos os indivíduos) podem ter visões diversificadas sobre os fatos, as pessoas, o contexto e as consequências. Todos devem ser ouvidos, mas é importante priorizar os agentes sociais com os quais a organização irá interagir. A classificação pode conter elementos como e em que grau são afetados pela operação da organização e qual a influência deles sobre os projetos. Pode ser feito um mapeamento referenciado geograficamente, que indique no mapa do território, onde eles estão. É possível fazer uma mancha (um gráfico por densidade) dos impactos e dos envolvidos. Cabe lembrar que alguns impactos não se apresentam no curto prazo, eles decorrem do efeito acumulado das atividades. Vale identificar, inclusive, os que não são diretamente afetados, mas que tenham interesse sobre o empreendimento.

O contexto de interação é dinâmico. Tanto os *stakeholders* como os seus interesses podem mudar com o tempo. A mudança pode ser provocada por questões da própria interação ou por fatores e agentes externos. Para priorizar, o IFC (2007) ressalta que se deve considerar: (a) as determinações legais, (b) quem será afetado negativamente por questões ambientais ou sociais; (c) quem é mais vulnerável e (d) em que fase do projeto o *stakeholder* será afetado.

O mapeamento também pode considerar o tipo de reação, o grau de liderança e influência na região, tipo de agente social (liderança comunitária, ONG, grupo religioso, agente produtivo, governo, fornecedor etc). Saber quem engajar primeiro, quem consultar e a quem informar fará diferença entre um engajamento eficaz e um esforço perdido.

Além de coletar, é necessário organizar e analisar as informações obtidas ao longo do processo. O guia do IFC (2007) reforça a importância em determinar modelos e mecanismos de relatório dos impactos e dos resultados. A identificação das lideranças também ajudará a disseminar e coletar as informações necessárias a um sistema de reportamento transparente e continuado. Os empregados de linha de frente e os que moram nas comunidades podem ser bons canais de mapeamento de lideranças, questões a serem tratadas e canais de disseminação de informações.

Um ponto a ser ressaltado é a indicação de que o engajamento precisa ser feito, prioritariamente, no ambiente dos agentes sociais, ou seja, em suas comunidades. Isto não descarta as visitas à organização ou reuniões em espaços fora da comunidade, pois ir até lá confere transparência, aumenta a responsividade, passa a mensagem de que a empresa valoriza as informações da comunidade, faz com que os *stakeholders* se sintam “donos” do processo de engajamento e fazem parte das decisões estratégicas, bem como legitima as lideranças. No caso da Ampla, fora as palestras públicas sobre economia de energia, as reuniões da rede de lideranças sempre ocorrem dentro das bases operacionais da empresa, pois isto facilita a organização do encontro. Porém, por mais que a empresa se esforce em posicionar o local como um ambiente democrático, de todos, e que as lideranças relatem que têm espaço para se manifestarem, continuam sendo convidados da Ampla e não cogestores do processo. Isto denota um tipo de relação.

Quanto à divulgação de informações, o IFC (2007) acredita que informar corretamente não se restringe a fazer uma considerável divulgação. A acessibilidade da informação depende da relevância do conteúdo, da linguagem, do momento e da frequência. Em nosso ponto de vista, a objetividade na construção dos dados e fatos pode ser acrescida, ao longo do percurso, das histórias e experiências das pessoas envolvidas. A memória afetiva dará maior densidade aos vínculos. Assim, é necessário desenhar mecanismos de divulgação que dêem suporte às consultas públicas. Tais mecanismos, a partir da metodologia citada,

devem ser ações continuadas. As pessoas terão resistências e dúvidas. Não se deve esperar que mudem de atitude ou se engajem da primeira vez que souberem das informações divulgadas. Além das informações serem pertinentes e disseminadas de forma atrativa, é importante dimensionar quais os aprendizados devem ocorrer, que comportamentos podem ser reforçados ou excluídos? Vale a pergunta interna e externamente. Tanto as comunidades quanto a organização resistem, reagem e aprendem. É por isso que a consulta às partes interessadas é preponderante no início do processo e é retrabalhada continuamente.

A consulta é um processo de duas vias, de diálogo entre o projeto da organização e seus *stakeholders*. As empresas que iniciam o processo desde cedo e têm uma visão de longo prazo, estão, em essência, desenvolvendo suas “licenças sociais de operação”. [...] Para projetos que tenham impactos ambientais e sociais, as consultas não serão simples conversas, mas uma série de oportunidades para criar um entendimento sobre o projeto entre os que têm interesses ou são afetados e ajuda a medir riscos, impactos, oportunidades e mitigações (IFC, 2007, p. 33, tradução nossa).

A consulta, se for dialógica, também permitirá aos públicos de interesse mostrarem suas visões sobre o problema, detalhar elementos do contexto social e ambiental que sejam desconhecidos pela organização, bem como destacar preocupações, dúvidas e discordâncias. Uma consulta dialógica não deveria ser um processo de convencimento ou manipulação. Ser dialógico pressupõe ser inclusivo, local, contextualizado, documentado, acessível, relevante, adequado ao tempo das partes interessadas e ter mecanismos devolutivos. A participação informada dará autonomia aos grupos sociais. Quanto mais afetado pelo empreendimento, mais informado e capacitado o interlocutor deve estar, caso contrário, ruídos de comunicação e manipulações externas podem ocorrer prejudicando o bom andamento do processo. Constituir grupos indutores agilizará o trabalho, eles são lideranças estratégicas, com alto grau de influência local e visão crítica dos fatos e sobre os envolvidos. Eles podem ser consultados antes do início do engajamento e serem tratados como núcleos de redes de informação e mobilização social. Eles potencializarão o processo de diálogo com as partes interessadas. É possível e desejável corresponsabilizar os agentes sociais pelo diálogo.

A metodologia do IFC (2007) tem diversas transparências com as premissas traçadas ao longo do presente trabalho com base no agir comunicativo, nas mediações sociais, nos sistemas de reputação e na interação face a face. A proposta do grupo StakeholderResearch Associates (SRA) também tem uma visão convergente, como veremos a seguir.

O manual de engajamento de partes interessadas denominado *From Words to Action* (2005) traz uma visão estratégica da comunicação nãofinanceira e não mercadológica. Comunicar continuamente, sob este viés, pode ser entendido como uma ferramenta competitiva que agrega confiança dos públicos externos sobre a organização, reduz custos, mobiliza as equipes internas, reduz riscos e facilita a gestão dos impactos negativos e incentiva a inovação. A confiança é um elemento chave nos sistema de diálogo social. Giddens (1991) argumenta que a confiabilidade pode ser de dois tipos: (a) a construída ao longo do tempo entre dois agentes sociais (indivíduos ou organizações) e que substanciaram as credenciais e fidedignidade de um em relação ao outro; (b) a estabelecida a partir de sistemas abstratos nos quais não há contato direto. Esta última está baseada na percepção de competência e conhecimento técnico do outro. Com o diálogo social as organizações tentam estabelecer pontos de acesso face a face que permita construir confiança em relações diretas. É importante, portanto, diferenciar diálogo social das demais formas de engajar as partes interessadas. No manual, o SRA (2005) conceitua e diferencia comunicação, diálogo, consulta e engajamento, como descrito abaixo:

- comunicação: qualquer forma de informar e compartilhar conteúdos com as partes interessadas, geralmente através de processos nãointerativos, lineares, de mão-única;
- consulta: processo de levantamento de informações ou pareceres de interessados, e levar em consideração as visões deles ao planejar e tomar decisões estratégicas;
- diálogo: é uma troca de pontos de vista e opiniões para explorar diferentes perspectivas, necessidades e alternativas, com vista à promoção da mútua confiança, compreensão e cooperação em uma estratégia ou iniciativa;
- engajamento: são os esforços de uma organização em compreender e envolver as partes interessadas e suas preocupações em seus processos e sistemas de tomada de decisão;
- parcerias: no contexto das interações de responsabilidade social corporativa, as parcerias têm sido definidas como "pessoas e organizações (públicas, mercadológicas ou sociais) que se dedicam a objetivos sociais comuns através da combinação de recursos e competências, compartilhando benefícios, riscos e responsabilidades (SRA, 2005, p. 8, tradução nossa).

Se compararmos com a proposta do IFC (2007) e as normativas internacionais (ISO, AA, ABNT), veremos que os diferentes grupos chegam a conclusões similares. A participação das partes interessadas nas estratégias corporativas é um elemento diferenciador em mercado global que precisa refletir em seus impactos locais. Comunicar, consultar, dialogar, engajar e formar parcerias são dimensões de uma mesa proposta estratégica – articular os objetivos da organização com os interesses dos grupos estratégicos com orientação à sustentabilidade dos negócios e do território. Engajar as partes interessadas não é exatamente um fenômeno novo, mas

a metodologia e a intenção são novas. A estrutura global de competição, as tecnologias de informação e comunicação, as redes e movimentos sociais, em conjunto com a mídia e o Estado, estruturam um ambiente econômico, social e ambiental distinto do que víamos anteriormente. As organizações lidam com múltiplos interesses e grupos estratégicos. Podemos classificá-los por nível de impacto, tipo de interesse, categoria de agente social, perfil de reação, vínculos políticos ou produtivos e tantas outras formas que sejam adequadas a cada contexto e questão a ser trabalhada. O SRA (2005) propõe a classificação dos públicos de interesse em primários – aqueles que têm interesse direto no sucesso da organização – e secundários – aqueles que podem ser muito influentes em questões como a reputação, impactos ambientais e sociais.

Figura 20: Mapa de *stakeholders* primários e secundários desenvolvido pelo SRA (2005, p.14), tradução nossa.

Em cada fase de um empreendimento, a organização terá que lidar com questões diferentes e, portanto, precisará estreitar o relacionamento com um grupo de *stakeholders* distinto. Um empreendimento só consegue ter sucesso ao se constituir como um espaço econômico e uma “comunidade imaginada”. Seus valores e códigos devem ser partilhados pelos atores sociais estratégicos ao longo de seu percurso histórico para encontrar sentido na relação espaço-tempo da vida em sociedade. “Os fluxos culturais, entre as nações, e o consumismo global criam possibilidades de “identidades partilhadas” – “consumidores” para os mesmos bens, “clientes”

para os mesmos serviços, “públicos” para as mesmas mensagens e imagens (HALL, 2002, p. 74)”. É um mesmo que não é igual, mas similar, equivalente e reinterpretado por cada grupo, que é impactado pela organização. Cabe lembrar que um mesmo indivíduo pode ser de mais de um grupo e cumprir vários papéis sociais na pós-modernidade. Engajar e buscar os consensos possíveis com múltiplos grupos de interesse estratégicos exigem tempo, esforço, persistência e o envolvimento da alta direção para cancelar, nortear e motivar.

Engajamento é um termo genérico que cobre toda a gama de esforços de uma organização em compreender e envolver os públicos de interesse estratégico em suas atividades e decisões. O engajamento pode ajudar as organizações táticas e, estrategicamente, indo da coleta de informações e identificação de tendências que podem afetar suas atividades, até mesmo a melhorar a transparência e a confiança dos indivíduos ou grupos, cujo apoio seja crítico para o sucesso de uma organização no longo prazo. Além disso, incentiva a inovação e a mudança organizacional necessária para atender aos novos desafios e oportunidades (SRA, 2005, p. 15, tradução nossa).

Uma organização, quando deseja ou precisa engajar seus públicos de interesse estratégicos, pode adotar diversas ferramentas. Ela pode usar mecanismos de comunicação tradicionais e unilaterais até mesmo instrumentos de formação de parcerias multilaterais. Em cada caso terá um tipo de objetivo, tamanho de grupo a ser envolvido e uma percepção do nível de comprometimento, risco e impactos a serem tratados.

As formas de engajamento até poderiam ser vistas como uma escala de maturidade da organização em se envolver com as questões da sustentabilidade. Contudo, mesmo as empresas mais sofisticadas e comprometidas com a dimensão ética de seus empreendimentos podem, e utilizam, várias ferramentas (dialógicas ou não) paralelamente. Contanto que se entenda quais as funções, situações de uso e o tipo de relacionamento que está sendo estabelecido, um gestor da comunicação para a sustentabilidade organizacional poderá fazer as mais diversas combinações e estratégias.

O pensamento estratégico, nesse caso, se assemelha à visão integrada proposta por Kunsch (2003). É necessária uma diretriz que balize o discurso organizacional em suas vertentes e junto aos distintos públicos com os quais lidará. A visão integrada reduz custos, dá consistência e força ao discurso. Traz uma visão sistêmica à comunicação e, no presente caso, aos relacionamentos e diálogos estabelecidos.

Comunicação	Consulta	Diálogo	Parcerias
Compartilhamento de informações	Pesquisas estruturadas	Fóruns multilaterais, plurais	<i>Joint ventures</i>
Treinamento de funcionários	Os grupos de foco	Painéis consultivos	Projetos de desenvolvimento local sustentável
Boletins de projeto e cartas ao público alvo	Pesquisas de clima organizacional	Fóruns de lideranças	Iniciativas <i>multistakeholder</i>
Brochuras da empresa e relatórios	Reuniões consultivas (por exemplo, consultas à comunidade)	Engajamento virtual internos (intranet) e externos (internet)	Alianças
Periódicos internos e externos	Fóruns consultivos permanentes de <i>stakeholders</i>		
Sites	Devolutivas <i>online</i> e fóruns de discussão virtuais		
Briefings técnicos			
Discursos, conferências, apresentações, displays, folhetos e vídeos			
Visitas à empresa (empresa de portas abertas) e reuniões com a cidade			
Comunicados à imprensa, coletivas de imprensa e propaganda			

Tabela 5: Exemplos de abordagens para engajamento para relacionamentos com *stakeholders*, SRA (2005, p. 16, tradução nossa).

Independente da ferramenta utilizada, é importante lembrar que nos engajamos, nos mobilizamos para algo específico. O engajamento não ocorre no vazio. Há que se ter propósito, tema “convocante” e objetivo. Sem saber por quê, para quê, como, com que nível de dedicação (tempo, recursos e riscos), sem saber quais os benefícios (individuais e coletivos) em estar engajado, dificilmente uma organização conseguirá mobilizar os agentes sociais e produtivos de sua região.

As metodologias, as funções e os envolvidos em projetos de engajamento de partes interessadas passaram por diferentes fases. Passaram pelo engajamento para a conscientização e sensibilização (muitas organizações e grupos sociais ainda se encontram nessa fase). Neste período, era necessário mostrar para as organizações que elas tinham um papel social a cumprir e às comunidades que as organizações deveriam fazer parte da solução

das questões socioambientais. Era necessário mostrar que havia soluções que eram viáveis nas três dimensões da sustentabilidade – econômica, social e ambiental. A fase seguinte, a era do alerta socioambiental, trouxe a visão sistêmica dos impactos. O planeta é um único sistema. Começa o discurso do pensamento global com ação local. Na era posterior, temos um momento em que o engajamento é *multistakeholder* e se buscam transparência e comprometimento de todos (governo, organizações, comunidades, terceiro setor, consumidores, mídia e acadêmicos). O conceito da moda era a parceria intersetorial – primeiro setor (governo), segundo setor (iniciativa privada) e terceiro setor (sociedade civil organizada). As soluções tripartites demonstravam-se mais sustentáveis.

Conforme as empresas ganharam experiência e confiança em engajar as partes interessadas, foram mudando de canais e mecanismos unilaterais de comunicação, desenhados para apenas divulgar informações, para sistemas interativos de consulta e diálogo. Elas passaram a ser mais maduras para se envolverem em parcerias e alianças *multistakeholder* (SRA, 2005, p. 22, tradução nossa).

O momento atual cobra mais sofisticação e maturidade das organizações, as questões estão mais visíveis, os públicos de interesse diversificaram-se, estão mais profissionais, mais técnicos em suas abordagens e têm mais visibilidade. Os públicos de interesse se relacionam mais intensamente e formam conglomerados sociais. A forma como um grupo é atendido será avaliada pelos outros e usada como base de reivindicações ou de confiança. A sociedade passa a não aceitar tão facilmente quando uma organização os aborda com argumentos como “confie em nós”. A argumentação vai passando para o “mostre para nós” e até mesmo “ouça-nos ou nos envolva”.

Na perspectiva do SRA (2005), o diálogo é um sistema imparcial, colaborativo, que evita juízos de valor, no qual a diversidade é buscada e tem a intenção de alcançar o consenso e não o convencimento.

Como a consulta, o diálogo envolve troca de pontos de vista e opinião. Ao contrário da consulta, no entanto, o diálogo visa explorar diferentes perspectivas, necessidades e alternativas com vista à promoção da compreensão mútua, confiança e cooperação sobre uma questão, uma estratégia, ou iniciativa. Diálogo é distinto da consulta de duas maneiras. Primeiro, a consulta é dirigida pela companhia. Embora os parâmetros do diálogo e das decisões que vêm de fora ainda sejam geralmente estabelecidas pela organização de início, as partes interessadas podem influenciar a agenda e resultados mais intensamente. Em segundo lugar, e como resultado, a consulta tende a ser um fluxo unidirecional de opiniões e conselhos dados pelos *stakeholders* para a empresa. O diálogo, por outro lado, oferece uma oportunidade para as empresas contextualizarem as barreiras ou compromissos que elas enfrentam na tentativa de atender às expectativas das partes interessadas e destas últimas em contribuir sobre as formas de satisfazer tais expectativas (SRA, 2005, p. 24, tradução nossa).

Desta forma, um processo de diálogo social levará tempo, demandará redesenho da maneira de pensar e de agir dos envolvidos, capacitação para debater objetivamente as questões e habilidades relacionais para a interação face a face. Assim como os manuais apresentados, organizações de padronização internacionais se envolveram na tarefa de criar mecanismos e princípios de ação que tragam o debate sobre as questões socioambientais da academia para os ambientes organizacionais e para as ruas. Sem parâmetros de ação, é mais difícil sensibilizar, capacitar, mobilizar e agir de forma sustentável.

Os conceitos, práticas e sistemas aqui debatidos trazem, além da perspectiva ética e da sustentável aplicada à comunicação e às relações, um viés à comunicação organizacional que trata das mudanças de comportamento da organização e dos públicos interessados. A comunicação, aqui tratada, busca a compreensão mútua. Caberia, em outro debate, compreender como melhor avaliar tais mudanças de comportamento e significado.

Galerani (2005) analisa diversos modelos de avaliação da comunicação organizacional e considera que um dos grandes ganhos possíveis é estimular a mudança de comportamento e melhorar a qualidade e densidade dos relacionamentos entre a empresa e seus públicos estratégicos. Caso partíssemos de tal colocação, poderíamos considerar que processos de diálogo social podem aportar às relações organizacionais, mais do que controle, satisfação ou troca. É possível contribuir para a confiança, o comprometimento e uma relação comunal na qual todos tenham ganhos positivos e se preocupem com o bem-estar global dos agentes do território.

6.5 Diálogo social e as normas técnicas

Diferente do que se possa imaginar inicialmente, a comunicação – como ferramenta gerencial – possui diversas normas técnicas, nacionais e internacionais, que podem ser usadas para reger o pensamento organizacional. Assim é com questões como comunicação ambiental, com a comunicação para conformidade e no diálogo com *stakeholders*. Muitas normas, mesmo que não específicas de comunicação, têm tópicos relativos a como comunicar o tema ou gerenciar a comunicação dentro do processo de implantação e manutenção do processo operacional a que ela se refere.

É importante destacar que a simples existência de padrões internacionais já indica a relevância do tema, independente de entrarmos em um debate sobre as diferentes perspectivas teóricas e conceituais utilizadas. A tabela abaixo mostra um compilado das normas com foco em comunicação que afetam o posicionamento socioambiental das organizações.

Padrão	Data da última versão	Entidade – local da sua sede	Escopo
ISO 14001	2004	ISO - Genebra	Gestão ambiental com foco em declaração de conformidade
ISO 14063	2006		Comunicação ambiental
ISO 26000	2010		ISO 26000 destina-se a ajudar as organizações a contribuir para o desenvolvimento sustentável. A intenção é incentivá-los a ir além do cumprimento legal, reconhecendo que o cumprimento da legislação é um direito fundamental de qualquer organização e uma parte essencial da sua responsabilidade social
SA 8000	2008	SAI – Nova York	Gestão da responsabilidade social com foco em declaração de conformidade
AA 1000 AS	2008	AccountAbility – Londres	Par de normas gerenciais que visa a garantia de declarações de desempenho sustentáveis com ênfase na melhoria contínua. Não visa certificação de terceira parte.
AA 1000 APS			
AA 1000 SES	2005		Norma gerencial para a condução de diálogos com os <i>stakeholders</i> .
NBR 16001	2004	ABNT – Rio de Janeiro	Gestão da responsabilidade com foco em declaração de conformidade.

Tabela 6: Normas gerenciais mais relevantes. Estafoi baseada na tabela desenvolvida por Barbieri e Cajazeira (2010, p. 131).

A comunicação é um elemento chave para a sustentabilidade, para a autonomia das comunidades em desvantagem social e para a cidadania de uma forma geral. A comunicação também é considerada, nas teorias econômicas, como um vetor estratégico para a vantagem competitiva de uma região. Em todas as normas, a comunicação é um processo central das metodologias. A existência de uma norma e, portanto, de uma ferramenta gerencial que dê concretude aos conceitos em discussão na academia e na sociedade potencializam a incorporação de tais práticas nas organizações. Além disso, tornam mais viável a análise e comparação do que está sendo realizado. É um instrumento de gestão para a organização e de fiscalização para a sociedade.

Mesmo entendendo que não é uma linha evolutiva, poderíamos considerar que houve um amadurecimento do pensamento sobre a responsabilidade socioambiental e da comunicação associada, da ISO 14001 de 2004 até a ISO 26000 de 2010. As mudanças vão no sentido de mudar a atitude das organizações, da posição reativa, unilateral e monológica tradicional para uma visão pró-ativa, *multistakeholder* e dialógica contemporânea. Desde a ISO 14001, já se compreende que manter um canal de comunicação transparente, continuado, que integre as demandas da organização, de seus colaboradores e das partes interessadas tornará a relação entre organização e públicos de interesse mais transparente e consistente.

A normativa inglesa AA 1000 APS, por exemplo, trata da prestação de contas sobre seus impactos. Ela estabelece parâmetros para contabilizar, relatar e auditar as ações socioambientais e os impactos organizacionais. A normativa propõe um sistema integrado de análise e gestão dos riscos operacionais, das políticas de investimento social e as de gestão de impacto. É uma normativa que enfatiza a comunicação como instrumento de ética e cidadania.

A AA1000APS é o primeiro padrão internacional de gerenciamento da responsabilidade social, tomando como base o processo de engajamento das partes interessadas. [...] é um processo de sistematização do envolvimento de *stakeholders* que legitima a empresa como socialmente responsável. [...] tem como intuito tornar mais confiáveis informações que são levadas a público, de modo que possibilite o gerenciamento de riscos potenciais em relação a cada *stakeholder* e a melhoria do relacionamento da empresa (SIMÕES, 2008, p. 132).

A normativa em sua versão atual inclui três princípios: o princípio fundamental da inclusão e os princípios da materialidade e da responsividade. Para engajar as partes interessadas, a normativa indica cinco fases: planejamento, auditoria, implantação e integração das partes interessadas. É um processo de relacionamento / comunicação *multistakeholder*.

Para a AA1000APS (2008), “*accountability*” é assumir a responsabilidade de ser transparente e pró-ativo na divulgação dos impactos de suas políticas, decisões, ações, produtos e desempenho. A proposta obriga às empresas que desejam adotá-la a envolverem as partes interessadas na identificação, compreensão e soluções dos impactos e propostas de sustentabilidade. Segundo a norma AA1000APS (2008), o processo de engajamento das partes interessadas deve seguir os seguintes passos (ACCOUNTABILITY, 2008, p. 11, tradução nossa):

- identificar e compreender os *stakeholders*, a sua capacidade de se envolverem e os seus pontos de vista e expectativas;
- identificar, desenvolver e implementar uma estratégia de engajamento que seja adequada, robusta e equilibrada;
- facilitar a compreensão, aprendizagem e aperfeiçoamento da organização;

- estabelecer meios para que os interessados participem das decisões que melhorem o desempenho sustentável da organização;
- capacitar os públicos internos a participar do diálogo e apoiar a capacitação das partes interessadas externas;
- endereçar corretamente os conflitos e dilemas entre as expectativas dos diferentes interessados.

A AA1000APS (2008) explicita um ponto interessante. Ela propõe que tanto os públicos internos como os externos devem ser capacitados para o diálogo. A capacitação torna a interação mais produtiva, crítica e inovadora. Muitas empresas brasileiras já adotam este caminho, tanto por iniciativa própria como por indicação de consultorias especializadas em diálogo social como a Dialog, a Diagonal, a Comunicarte, a Rebouças e Associados e tantas outras existentes hoje em dia. A capacitação dos grupos externos viabiliza uma participação que não seja clientelista.

Os modelos de relatório nacionais e internacionais são exemplos concretos de uma política de prestar contas, de ser transparente. O modelo mais usado atualmente é o GRI G3 e é o modelo recomendado, inclusive pelo Instituto Ethos. A organização brasileira aderiu ao grupo internacional por entender, dentre outras questões, que um relatório efetivo deve permitir aos diversos públicos de interesse (nacionais e internacionais) acessar e comparar o que uma organização realizou com os seus congêneres. Como o modelo do GRI foi adotado internacionalmente como um padrão voluntário de relatório, as organizações brasileiras começaram a migrar. O GRI G3 tem, como uma de suas contribuições, incentivar o diálogo com as partes interessadas. O relatório em si, mesmo que incorpore a perspectiva dos atores sociais, não é um instrumento dialógico, mas uma comunicação que visa à transparência.

As diferentes normativas apontam para uma comunicação transparente, ou seja, em que os problemas da operação e seus impactos negativos não sejam tratados como sigilo, mas que se tenha em mente que existem questões estratégicas que não afetam negativamente os públicos de interesse e podem ser sigilosas.

Outra questão recorrente é a necessidade do engajamento das partes interessadas. Este ponto redonda em diferentes formas de buscar consenso em espaços simbólicos interculturais que aproximem as diferenças e reforcem as perspectivas de mundo que sejam comuns. O engajamento traz consigo a continuidade da relação e a necessidade de ambientes de interação face a face que funcionem como espaços comuns. O que pudemos perceber é que eles poderiam ser vistos como

ambientes híbridos, ou seja, em que interesses públicos estejam sendo debatidos pela sociedade em parceria com organizações (públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos).

A acessibilidade às informações e decisões estratégicas, a responsividade (capacidade de responder por seus atos e consequências) também são habitualmente tratadas. Por fim, poderíamos dizer que a comunicação é vista como um processo que tem os interesses dos outros (os *stakeholders*) como princípio de ação. “[...] é concebida como um processo de compartilhamento de informações para construir confiança, credibilidade e parcerias, ampliar a consciência sobre problemas ambientais e orientar a tomada de decisão (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2010, p. 133)”.

Relevância é outro critério recorrente para o conteúdo da comunicação feita com os *stakeholders*. A relevância tem um fator complementar que é saber o quê e o quando tratar de um assunto. O tema deve ser importante ou de interesse não só por parte da organização, mas também na perspectiva de seus interlocutores.

Barbieri e Cajazeira (2010) consideram que a comunicação na perspectiva das normas é um processo submetido a diálogos estruturais entre a organização e as partes interessadas, ou seja, “[...] o engajamento das partes requer diálogos, o que as torna participantes do processo de comunicação e não usuárias apenas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2010, p. 141)”. Enquanto participantes são corresponsáveis pelo processo. A comunicação dialógica, assim trabalhada, é um sistema de interações e comprometimentos harmônicos. É uma forma de mobilizar os agentes sociais.

Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. Participar de um processo de mobilização social é uma escolha, porque a participação é um ato de liberdade (TORO; WERNECK, 2004, p. 13).

A liberdade é uma questão a ser ressaltada. Não significa apenas respeitar o direito constitucional de ir e vir ou da liberdade de expressão. A liberdade, para nossos propósitos aqui, é a capacidade para participar do debate de forma crítica, relevante, autêntica e autônoma. Algumas empresas no Brasil como Vale, Petrobras, Carrefour e Ampla tentam articular mecanismos de capacitação para o diálogo – próprios ou em parceria com organizações do terceiro setor – que permitam às comunidades vizinhas dimensionar os impactos sofridos, possíveis alternativas e maneiras de atuar no espaço de ação comunicativa

que está sendo constituído. A capacitação tem uma perspectiva estratégica, não é bondade ou inocência. É sabido que interlocutores mais capacitados, que façam parte de redes sociais densas serão mais exigentes e precisos em suas ponderações, entretanto estarão menos expostos a manipulações de quaisquer origens e interesses.

6.6 A confiança em questão

Ainda hoje é comum ser considerado antagônico unir em uma mesma expressão a ética e a empresa. Contudo, uma organização, para atingir seus objetivos mercadológicos, não necessita de artifícios espúrios. Uma relação comercial, para ser duradoura, precisa estabelecer vínculos fortes, comprometimento entre as partes e que os envolvidos cumpram sua parte nos acordos e arranjos.

A atividade empresarial induz a uma série de expectativas na sociedade, incluídos os grupos internos de interesses, seus acionistas, diretores, provedores, trabalhadores, clientes, cidadãos etc. Essas expectativas se referem, como é lógico, a seu projeto corporativo, à atividade que realiza e à maneira como a realiza (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 198).

Ser confiável significa atender, com regularidade e continuidade, às expectativas geradas. Ser justo é um princípio fundador das tomadas de decisão estratégicas que tragam vantagens no longo prazo para a organização, levando em conta os interesses dos públicos estratégicos. Ser ético implica ser justo e não ser bonzinho, religioso ou tolo. A ética é ponto de partida para a boa reputação.

Assim, pode-se muito bem dizer que a organização como tal toma decisões – por analogia com as pessoas – e pode ser responsabilizada por essas decisões. Ela é, pois, agente moral – não o são somente as pessoas –, tendo liberdade de forjar para si mesmas um caráter ou outro. Liberdade, isso sim, condicionada interna e externamente, como toda liberdade humana (CORTINA, 2007, p. 20).

Constituir um espaço de interação entre a sociedade e suas organizações (públicas ou privadas; com ou sem fins lucrativos) que busque soluções compartilhadas e consensos negociados com princípios ético, pode ser pensado a partir do conceito de Agir Comunicativo de Habermas (1983a). Não deveríamos perder de vista a dimensão ética do agir comunicativo, aqui representado pelo diálogo social.

Consideremos a moral como referência a particularidades culturais, institucionais e individuais de conduta, e a ética como uma referência ao âmbito da universalidade. A ética será, assim, como uma teoria crítica e uma reflexão criteriosa sobre a conduta moral (CASALI, 2008, p. 52).

Se considerarmos que a ética é um valor, mas que gera resultados práticos, seremos levados a procurar, nas atividades cotidianas, a concretude do discurso ético das pessoas e das organizações. Ao constituir um espaço de interação dialógica, onde relações simétricas sejam estimuladas e o debate de ideias reja o andamento das atividades e propostas, as organizações estão caminhando no sentido de tornar a ética parte do negócio. Isto equivale a dizer que os interesses, as fragilidades e as visões dos agentes sociais e produtivos estratégicos passam a ser incorporados como valor fundamental. Não indica perder de vista o papel fundador de uma organização que é gerar bens e serviços que atendam às necessidades sociais, de maneira economicamente viável. Economia, meio ambiente e sociedade não são elementos estanques ou contraditórios em essência, são diferentes aspectos de um mesmo sistema de vida. “O desafio ético com respeito à alteridade implica o reconhecimento de que o Outro com quem nós nos encontramos é um valor primordial [...], que podemos interferir em sua condição de existência, como ele também pode interferir na nossa (SIMÕES, 2008, p. 34)”. Desta forma,

Responsabilidade social corporativa significa, em síntese, que as empresas se comprometem e se empenham em assegurar a qualidade de vida de seus públicos de interesse. Implica governança corporativa, parceria com os públicos de interesse e gerenciamento dos riscos ambientais (SROUR, 2008, p. 65).

A confiança gerada é um capital importante que está sendo acumulado ou perdido, a cada decisão organizacional. A reputação, a licença social de operação, a atração de novos talentos, a diferenciação competitiva são exemplos de retorno sobre o investimento na ética como capital de confiança. O diálogo social viabiliza espaços interculturais de ação comunicativa, nos quais a relação resultante das interações permite aportar credibilidade e confiança entre as partes. “[...] a confiança é um recurso escasso que, não obstante, forma a argamassa que une os membros de uma sociedade, também do ponto de vista da transação econômica (CORTINA, 2007, p. 28). A confiança é uma consequência da ética aplicada à prática organizacional. A fidelidade, por sua vez, é um desdobramento da confiança. Por analogia, poderíamos dizer que a sustentabilidade das organizações e dos territórios é fundada sobre os princípios éticos e os valores ali presentes.

Os êxitos econômicos estão condicionados, em grande parte, pelo funcionamento eficiente dos convênios, acordos, contratos, negociações e, certamente, da confiança. Quer nos ocupemos do intercâmbio, da produção ou da distribuição, sabemos que diferentes pessoas têm de chegar a acordos e têm confiança em que eles serão postos em prática (SEN, 2007, p. 42).

O diálogo social, encarado como espaço público alternativo, é um ambiente no qual a ética, ao permear as ações dos agentes sociais, está construindo vínculos produtivos. A cooperação e a interação das organizações com parceiros comerciais ou sociais dependem da percepção de cada uma das partes de que a outra fará o que lhe foi determinado durante as interações. Isso vale para acordos comerciais, projetos de investimento social corporativo ou mecanismos de gestão de impacto. De igual forma, o capital social e o capital financeiro dependem do grau de confiança existente entre os agentes do território. Eles são aspectos complementares e têm reflexo no crescimento econômico da região. A confiança reduz custos com contratos, fiscalização pública, normativas, processos, demonstrações, degustações e descontos. Um contrato e uma lei são formas de transferir a confiança para um processo macro-social de regulação das relações.

As organizações mais transparentes e comprometidas com princípios éticos tendem a ter reputações melhores. Tal característica parece indicar que elas terão diferenciais competitivos imateriais mais densos do que apenas um bom produto. Por mais que pudéssemos considerar que ser ético é uma obrigação, assim como cumprir as normas sociais e as leis, ainda é um ponto distintivo a capacidade de ser justo nas relações. As comunidades vizinhas e o terceiro setor são instâncias da sociedade que lastreiam seu discurso na ética. O diálogo social com essas partes interessadas, portanto, precisará desse princípio como recurso essencial. “Sem esse recurso moral, não podem funcionar nem as interações sociais, nem as organizações e instituições em que se apoiam (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p 191)”.

É um jogo de promessas e expectativas. Quando as expectativas são atendidas ou superadas, tende-se a esperar o mesmo resultado na próxima interação. O inverso é verdadeiro. Caso haja um conjunto de experiências anteriores positivas, quando ocorre uma ruptura da expectativa, o que foi adquirido (o poupado) por confiança amortece o descontentamento. Contudo, se nos ciclos de contato anteriores as promessas não foram cumpridas, realizar uma única atividade correta não apaga a percepção negativa. Há também uma poupança negativa que reduz o efeito das atitudes positivas.

Abrir canais de diálogo (internos e externos) aporta confiança e aprendizado para a organização. O aprendizado tem um escopo amplo. Ele se dá tanto em sua instância comunicacional – linguagem, conteúdo, abordagem –, quanto na relativa aos processos, produtos, insumos, lógicas mercadológicas e perspectivas socioculturais. As organizações tendem, em uma escala de maturidade, a se tornarem espaços dialógicos. Ao reestruturar o sistema de pensamento internalizando às diversas perspectivas do ambiente, a organização tem a chance de inovar e colocar em prática seu posicionamento (produtivo e social). A organização passa a ser um espaço aberto, permeável aos agentes sociais. É um caminho a ser trilhado com cuidado para que possa ser sustentável em suas três dimensões – econômica, social e ambiental. Ao lidar com as comunidades vizinhas e as entidades do terceiro setor, os espaços de diálogo social podem ser conceituados a partir das premissas do agir comunicativo e do espaço público, como um espaço público alternativo, como discutido em capítulos anteriores. Mesmo entendendo que o espaço de interação estabelecido entre organizações privadas e sociedade não pode ser tratado como um espaço público tradicional, ao observarmos o papel destes agentes sociais do território (organizações, lideranças comunitárias, organizações não governamentais e movimentos sociais), os temas tratados, a legitimidade e a representatividade, poderíamos enquadrar os espaços de diálogo social como ambientes de atuação sobre a *polis*, como atos políticos em sua essência. E isso pode trazer benefícios para a comunidade e para a organização.

Esse processo de interação, escuta e diálogo com as partes interessadas pode efetivamente proporcionar uma vantagem competitiva à empresa. Na gestão do empreendimento, o direcionamento estratégico dá a orientação fundamental para o conjunto de planos operacionais da empresa, que se desdobram em diretrizes para o planejamento das suas áreas funcionais, em direção à visão de longo prazo e no cumprimento da missão (SIMÕES, 2008, p. 35).

Algumas questões dificultam a implantação da perspectiva dialógica. O próprio conceito de estratégia que é adotado pelas organizações é de origem militar, assim como outros elementos centrais na gestão e no marketing – metas, objetivos, posicionamento, visão, missão etc. O mercado é entendido metaforicamente como um campo de batalha no qual a organização mais bem equipada e melhor posicionada tende a conquistar de forma mais eficiente e eficaz os seus objetivos. A sociedade em que vivemos nas últimas décadas também lida com um paradoxo: de um lado temos o crescimento das organizações do terceiro setor e os conceitos de sustentabilidade, ecoeficiência, responsabilidade social, solidariedade, consumo consciente dentre tantos outros; do outro lado, há um grande esforço do mercado em

estimular a perspectiva do indivíduo como unidade social mínima e não mais a família ou o bairro. A individualidade é um valor central nas sociedades capitalistas ocidentais de hoje. Essa dupla tendência traz conflitos e inovações. Por sua vez, os movimentos socioambientais compreenderam, desde os anos 1980, que era necessário demonstrar como a mudança de atitude produtiva poderia trazer ganhos para a economia, a sociedade e o meio ambiente. A linguagem, o conteúdo e a forma de atuar amadureceram e adensaram o debate.

O diálogo social é uma estratégia eficiente de construção de pontes entre universos diferentes, mas que são interdependentes. Mercado e terceiro setor começam a convergir. De forma utópica, poderíamos dizer que um ambiente futuro ideal não necessitaria do terceiro setor por que as pessoas estariam politizadas e mobilizadas (conscientes e atuantes sobre seus direitos e deveres), o mercado teria incorporado ativamente a perspectiva socioambiental para gerar lucro e atender às necessidades sociais e o Estado faria seu papel de fomentar e regular relações sustentáveis para o país. Até lá o diálogo é um caminho de construção de soluções compartilhadas.

O caso da Ampla traz para o debate alguns pontos relevantes. Estamos tratando de uma empresa que é concessionária de uma atividade considerada essencial – distribuição de energia elétrica. Além da regulação, há uma dimensão socioambiental crítica para o negócio e sua reputação. A empresa carrega um passivo de imagem, relacionamento e eficiência operacional da empresa pública que foi privatizada. A comunidade vizinha é seu cliente. Segundo a empresa, 30%, aproximadamente, de seus clientes fazem “gato”, furtam energia elétrica. As motivações são as mais diversas, como será avaliado no debate sobre o caso. É uma situação distinta do restante do país. Mesmo regiões mais carentes do norte e do nordeste brasileiro têm níveis de furto significativamente menores. A aplicação da lei – cortes e processos – não demonstrou ser uma alternativa viável nem economicamente, nem socialmente. Além disso, a empresa, atualmente, é parte de um grupo internacional de empresas de geração, transmissão e distribuição de energia. O conjunto de interesses envolvidos tem dimensões locais, regionais, nacionais e internacionais. É um legítimo caso em que o pensamento global e a ação local se enquadram. Os projetos de investimento social e de gestão de impacto são lastreados e, em parte, delimitados pelas normativas do setor elétrico. A empresa é vastamente monitorada pela mídia, pelos agentes sociais e atores políticos da região. O engajamento das partes interessadas foi um caminho trazido de experiências anteriores do grupo empresarial em outros países da América Latina.

PARTE 3

Diálogo social na prática comunicativa organizacional – o caso

7. O caso Ampla

Em março de 2007, após dez anos de consultoria em projetos de responsabilidade social corporativa, lidando diretamente com situações de diálogo social e de crise, iniciamos o doutorado na USP, com a intenção de sistematizar os conhecimentos adquiridos em campo e ampliar a visão sobre os processos e consequências das relações entre empresas e comunidades vizinhas.

Ainda no primeiro semestre daquele ano, em função de uma rede de contatos diversificada no setor, já contávamos com duas empresas de grande porte dispostas a se submeter ao nosso estudo, a Vale e a Petrobras. Em ambos os casos, a diretoria de comunicação havia aprovado e determinado quem seriam os meus interlocutores internos. No caso da Vale, existia um relacionamento prévio com a área de sustentabilidade em função de projetos anteriores de consultoria em diálogo social. Ao longo dos dois anos seguintes tudo mudou. As duas empresas passaram por reestruturações, crises, bem como pela entrada e saída de pessoas que seriam fundamentais para o bom andamento do projeto. Tornou-se inviável continuar.

Finalmente, em meados de 2009, surgiu uma nova empresa que podia ser enquadrada dentro do perfil buscado e tinha algumas características adicionais peculiares –

(1) a comunidade vizinha e o terceiro setor da região de atuação são seus clientes, (2) é uma concessão pública de um serviço essencial³⁸, que tem uma agência reguladora³⁹.

Analisar uma empresa que atua em uma área fiscalizada por uma agência acrescenta variáveis, como ser um instrumento para a aplicação de políticas governamentais e obrigações de divulgação pública de informações sobre os projetos, principalmente os que forem associados aos programas do governo. As concessionárias de energia elétrica para geração, transmissão, distribuição e comercialização são obrigadas a realizar, com parte de sua receita operacional líquida (mínimo de 0,5%), programas e projetos que tratem da eficiência energética⁴⁰. Isto fica claro quando começamos a entender os critérios adotados pela empresa para selecionar os Jovens Aprendizes ou, por exemplo, o curso de eletricista.

[...] a gente tem um projeto chamado Ampla Oportunidade. É um projeto que trabalha com jovens que são da comunidade, que tenham de 18 a 30 anos. O projeto é baseado na capacitação de jovens e na geração de renda. Primeiro a gente trabalha com oficinas para os jovens e depois eles passam por uma capacitação para serem eletricistas. [...] Eles devem ter cadastro no NIS, no Governo Federal, em algum programa social, não necessariamente no Bolsa Família; tem que estar no CADE Único⁴¹, o cadastro único do Governo para programas sociais. [...] A partir desse NIS, a família vai poder ter o desconto na conta de luz pela tarifa social e o jovem vai poder participar do curso (informação verbal).⁴²

Outro aspecto é a diversidade de comunidades com as quais a empresa lida. Para compreendermos melhor o contexto cabe, em um primeiro momento, conhecer melhor quem é a empresa, suas políticas de responsabilidade social e o grupo empresarial do qual faz parte.

³⁸ A Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989, caracteriza a distribuição de energia elétrica como um serviço essencial. No caso deste serviço, há um conjunto de normas complementares que regulam a atividade e são coordenadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

³⁹ A Lei Nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, que disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e tem por finalidade regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal.

⁴⁰ O contrato de concessão firmado pelas empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica com a ANEEL estabelece obrigações e encargos perante o poder concedente. Uma dessas obrigações consiste em aplicar anualmente o montante de, no mínimo, 0,5% de sua receita operacional líquida em ações que tenham por objetivo o combate ao desperdício de energia elétrica, o que consiste no Programa de Eficiência Energética das Empresas de Distribuição – PEE. As diretrizes para elaboração dos Programas são aquelas definidas na Lei nº 9.991, de 24 de julho de 2000.

⁴¹ O Cadastro Único para Programas Sociais é um instrumento que identifica e caracteriza as famílias com renda mensal de até meio salário mínimo por pessoa ou de três salários mínimos no total. O Cadastro Único possibilita conhecer a realidade socioeconômica dessas famílias, trazendo informações de todo o núcleo familiar, das características do domicílio, das formas de acesso a serviços públicos essenciais e também dados de cada um dos componentes da família.

⁴² Informação fornecida por Gestor do Diálogo 1, São Gonçalo, julho de 2010.

A pesquisa de campo realizada levou-nos a entrevistar diferentes atores sociais para que pudéssemos ter uma visão mais abrangente do fenômeno. Foram entrevistados 16 colaboradores da Ampla, num total de 18h32min de entrevistas. Ouvimos 5 diretores, 4 colaboradores estratégicos, 5 gestores do diálogo social, 2 agentes comunitários. A visão externa foi trabalhada a partir da perspectiva das consultorias especializadas no relacionamento com comunidades e nas próprias lideranças. Analisamos a fala de 4 consultores reconhecidos no país e sediados no Rio de Janeiro. Obtivemos um conteúdo com 06h50min, com comentários, metodologias e ponderações técnicas. As lideranças das quatro cidades entrevistadas geraram um rico material com 19h03min de áudio. Em cada cidade formos a diversas comunidades. As realidades são muito distintas. Existem diferenças sensíveis nas condições de vida de cada localidade. A força transformadora das lideranças é um ponto de equilíbrio e cidadania importante para os moradores de tais regiões. Tivemos a oportunidade de conversar e registrar o relato de 17 lideranças. Além deles, nas três reuniões da Rede de Lideranças, pudemos presenciar a interação de outras 60 lideranças. Alguns dos relatos usados foram extraídos dos encontros da rede. Conseguimos mais 6h19min de gravações repletas de pontos relevantes sobre o processo de interação, as relações de poder, as mediações e aspectos do agir comunicativo.

A entrada nas comunidades exigiu um acordo de confidencialidade dos relatos. Todos assinaram autorizações que nos permitiriam revelar nomes e depoimentos, mas ao longo das entrevistas um ponto comum foi a formalidade inicial que era quebrada quando informávamos que só revelaríamos os conteúdos das entrevistas sem associar a quem o proferiu. Todos aceitaram que seus nomes fossem listados e revelaram detalhes sobre suas histórias. Essas descrições, permitidas por eles, estão nos anexos. Sendo assim, fizemos uma tabela de conversão dos nomes de todos os entrevistados. Os colaboradores da Ampla que lidam diretamente com os projetos sociais e gerenciam o diálogo da empresa com as comunidades serão denominados de Gestores do Diálogo. Para cada um foi acrescentada uma numeração para que pudéssemos identificar as diferenças de abordagens entre eles. A diretoria da empresa, do presidente do conselho aos diretores de área, foi denominada de Direção da Ampla. As lideranças comunitárias das 4 cidades foram chamadas de Liderança Social. Há, além da numeração, uma indicação da região, para que fosse possível avaliar as variações nos relatos, quando existissem. Os consultores foram descritos como Mediador de Campo.

7.1. A Ampla e o Grupo Endesa

A Ampla é uma concessionária de distribuição de energia elétrica que atua no Estado do Rio de Janeiro. Ela é oriunda da privatização, nos anos 1990, da Companhia Elétrica do Rio de Janeiro – Cerj. Atua em 66 municípios do interior do Estado do Rio de Janeiro na distribuição de energia a 2,4 milhões de clientes, atingindo 7 milhões de habitantes. A área de concessão é de 32.188 Km², o que representa 73% do território estadual. A Região Metropolitana de Niterói e São Gonçalo e os municípios de Itaboraí e Magé apresentam a maior concentração de seus clientes.

Figura 21: As áreas coloridas representam o território de atuação da Ampla. Imagem disponível no relatório de sustentabilidade de 2009 da empresa.

É controlada pelo Grupo Endesa⁴³, uma holding de empresas do setor elétrico que atuam em distribuição, geração, transmissão e comercialização de energia. No Brasil, atua em quatro Estados – Rio de Janeiro, Ceará, Goiás e Rio Grande do Sul. É uma sociedade anônima de capital fechado que foi criada em 2005 e possui atualmente cerca de 3 mil colaboradores próprios, 13.546 parceiros, 359 estagiários e 36 menores-aprendizes, totalizando cerca de 14 mil empregos diretos e indiretos. A sede do grupo fica em Niterói, no Estado do Rio de Janeiro⁴⁴. A Ampla também está sediada em Niterói, mas o grupo de responsabilidade social fica na base de São Gonçalo. Há uma crença organizacional no fim do monopólio, o que mobiliza as estratégias corporativas.

⁴³ Os dados da organização foram extraídos de fontes oficiais como o relatório de sustentabilidade, do site corporativo e das entrevistas realizadas com colaboradores da Ampla. A Endesa era a maior empresa de energia elétrica da Espanha e a mais importante companhia elétrica privada Ibero-americana. Era um operador elétrico na Europa. Tem uma presença crescente no mercado espanhol de gás natural. Atualmente é controlada pela Enel, a maior companhia elétrica da Itália. Para maiores informações: www.endesabrasil.com.br/Default.aspx?id=42&strLang=pt.

⁴⁴ Para maiores informações sobre o Grupo Endesa Brasil, veja o anexo Áreas de Atuação da Endesa ou acesse o site da empresa.

Acredito que vamos enfrentar uma concorrência. O cliente não consome energia elétrica. Eles estão consumindo uma fonte de energia para iluminar, para escutar música. O que está acontecendo é que daqui a dois anos, acho que a revolução tecnológica vai permitir que acabe o monopólio. Aí teremos uma empresa para os fios e outra para o serviço. Precisaremos trabalhar os nossos relacionamentos para sobreviver a isso. O relacionamento está aí, no início, e não na ponta (informação verbal).⁴⁵

As premissas e teorias sobre reputação estudadas no presente trabalho também dão atenção especial a este aspecto. Mesmo uma concessionária de serviços públicos terá de construir relacionamentos de confiança. O que ela entrega não tem como ser identificado, diferenciado de formas tão simples, como adotando uma embalagem de material reciclado, imprimindo a marca no rótulo ou criando um som exclusivo para seu produto. Os relacionamentos e o conhecimento da operação são elementos diferenciadores. A Ampla acaba por entender as lideranças comunitárias como cliente e liderança social simultaneamente.

Parecem existir múltiplas fontes de mediação nas relações estabelecidas. Uma empresa que atua em 66 municípios como esta, acabará exigida por diferentes práticas culturais e políticas locais distintas. A partir de 2004, com a mudança da marca, foi iniciado um processo de reposicionamento e gestão da reputação que incluiu o desenho e a integração das políticas de sustentabilidade, o clima organizacional e a atuação mercadológica.

Figura 22: Linha do tempo das ações estratégicas do reposicionamento institucional. Desenvolvida pelo autor.

O uso da marca Cerj carregava a referência de ter sido uma empresa estatal, com as vantagens e desvantagens disso.

[...] de acordo com o estudo feito pela FGV, existe uma carência tão grande de serviços, que ele [o consumidor] furta como uma forma de compensação. Ele pensa mais ou menos assim: já que eu não tenho nada, não tenho saneamento, não tenho esgoto, não tenho segurança, não tenho água, o que passa mais perto de mim e é do governo vou pegar para me compensar. Está aí um dos aspectos da mudança da marca. Além de ser uma tradição familiar, era uma tradição cultural. Ele achava que tinha que ser de graça porque ele não tinha mais nada (informação verbal).⁴⁶

⁴⁵ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

⁴⁶ Informação fornecida por Direção da Ampla 3, Niterói, março de 2010.

A empresa lida com contextos sócio-culturais distintos da realidade encontrada nos demais países da América Latina. Os indicadores de renda, educação, IDH e demais usados em outros lugares não eram capazes de explicar o fenômeno. Por isso, a FGV desenvolveu um indicador de complexidade social.

Ao repensar a marca, a Ana Couto Branding e Design⁴⁷ reestruturou os valores, a cultura e as estratégias corporativas. A nova plataforma de personalidade da marca tem quatro dimensões: soluções, expansão, clareza e energia cotidiana. Segundo o manual da marca, o nome Ampla deve aludir à enorme gama de oportunidades que a empresa é capaz de gerar no dia a dia de seus usuários e representar a presença da marca em diferentes localidades e seu potencial de crescimento.

Figura 23: Marca desenvolvida pela Ana Couto. Fonte: Intranet.

As dimensões da marca e a política internacional da controladora italiana foram as bases dos 7 compromissos para a sustentabilidade.

Figura 24: Os sete compromissos para o desenvolvimento sustentável da Ampla. Fonte: Relatório⁴⁸ anual de sustentabilidade de 2009, p. 38.

⁴⁷ A Ana Couto Branding & Design é uma consultoria estratégica de marcas. Maiores informações: www.anacouto-design.com.br.

⁴⁸ Retirado de www.ampla.com/files/Ampla%202005%20Sustentabilidade.pdf

Eles levaram a uma nova organização das diversas ações isoladas, de cunho assistencialista, que a empresa fazia desde sua época de estatal. Como parte dessa política, houve a redefinição e ampliação da área de responsabilidade social.

As regras são circunstanciais, dependem do contexto. Isso traz vários desafios para uma empresa que tem que se relacionar com esse mercado. Há uma flexibilidade e o ódio à rigidez e à rotina. Um relacionamento rígido para o segmento baixa-renda traz conflitos. Digo isso no sentido de um relacionamento em que você paga a luz ou eu corto a luz (informação verbal).⁴⁹

Mesmo dentro do país, há uma clara diferença cultural entre as regiões. As motivações do furto exigem um olhar mais próximo dessa realidade. A pesquisa indicou que a energia é entendida como um direito e não como um produto.

[...] sem energia ninguém vive. O cara não quer saber se é gasto ou não é. Ele quer energia elétrica. Ele quer ver a televisão dele, ele quer ouvir o rádio dele, quer chegar em casa e tomar água gelada (informação verbal).⁵⁰

Assim como disposto na legislação brasileira, as lideranças entendem a energia elétrica como um serviço essencial. O furto é feito para atender a uma necessidade básica, mas acaba por distorcer a lógica de uso. O não pagamento pelo serviço induz ao desperdício. A motivação e o uso abrangente nessas regiões da prática do “gato” também adicionam à equação uma ruptura entre o ato e seu significado legal. Há uma discussão ética delicada.

Eu vejo por dois lados. Primeiro, eu furtando e tendo uma energia dentro de casa e não pagando, eu vou usá-la sem me preocupar. Vou ter ar condicionado. Não vou me preocupar se o ventilador está ligado direto, ou se a TV tá ligada sem ninguém. Tem o outro lado também da falta de condições da pessoa pagar (informação verbal).⁵¹

Para essas pessoas, a energia deveria ser provida pelo governo ao invés de ser um serviço fornecido por uma empresa privada. O furto não é percebido como falta de honestidade, e sim como resistência e acesso aos direitos básicos, como a única forma de ter acesso. A condição sócio-econômica se apresenta como um mediador cultural na construção social do significado do furto de energia elétrica.

Eles mesmos sentem que prejudicam uns aos outros. [...] Eu coloco para os usuários que quem não paga está onerando quem paga. Nas reuniões eu falo isso, se não a gente não consegue ter uma energia de qualidade. Essa é uma das razões por que eles querem se regularizar (informação verbal).⁵²

⁴⁹ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

⁵⁰ Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, julho de 2010.

⁵¹ Informação fornecida por Liderança Social 2, Magé, dezembro de 2010.

⁵² Informação fornecida por Liderança Social 3, Caxias, dezembro de 2010.

As lideranças informam que há muitas pessoas que querem ficar em situação regular, mas que nem sempre é possível, que a tarifa é cara, ou ainda, que faltam oportunidades de emprego e de acesso às condições mínimas de cidadania. A própria concepção de direitos e deveres está em cheque.

No início, os projetos estavam muito ligados à eficiência energética. [...] O foco era explicar como se usa a energia, como ela é gerada e, questões éticas sobre o tema do furto. O que mudou foi que o diálogo com a comunidade estava muito voltado para os projetos sociais e não envolviam as outras áreas operacionais. O problema é que quando você entra numa comunidade representando uma empresa, todas as questões relativas à empresa aparecem. Se você não tem uma resposta, toda a credibilidade do projeto se perde. Ele é comunidade, mas é consumidor da empresa. Essas duas instâncias não são separadas (informação verbal).⁵³

O Estado do Rio de Janeiro tem o maior índice de furto de energia elétrica do País. Ser entendida como uma empresa estatal, de acordo com as entrevistas feitas com as lideranças comunitárias e as pessoas da organização, feitas em 2010 e 2011, corrobora a proposta de descolar a imagem de empresa pública, o que foi um ponto relevante de ressignificação do “gato”.

A maioria da minha rua era gato. A maioria furtava porque era do Estado, não tinha ordem. Eles não respeitavam a gente e nós não respeitávamos eles (informação verbal).⁵⁴

A empresa tem que lidar com a dualidade da relação e dos papéis sociais. A comunidade é o consumidor. Se o espaço de interação é dialógico, deve permitir a mudança de escopo, de conteúdo e a forma de condução, para que seja participativo, plural e transparente. Em um processo dialógico continuado, após uma fase inicial específica de diagnóstico, as demais fases incluem ação, mudança e diagnóstico imbricados em um mesmo procedimento. Uma política de responsabilidade social, ao ser desenvolvida a partir do cruzamento dos interesses estratégicos da organização, com as questões e visões dos *stakeholders*, tende a ser mais profícua para todos os envolvidos.

⁵³ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 2, Niterói, novembro de 2010.

⁵⁴ Informação fornecida por Liderança Social 4, São Gonçalo, dezembro de 2010.

7.2. A política de responsabilidade social

As empresas adotam políticas de responsabilidade social por diferentes motivações que dependem de uma curva de maturidade organizacional sobre o tema e sobre sua função social. Habermas (1989) considera que existem níveis de maturidade e consciência moral que levam o indivíduo de uma perspectiva centrada no eu até, em um último estágio, à ponderação e o equilíbrio entre os interesses pessoais e os coletivos; entre o prazer individual e a obrigação ética. De certa forma, isto está presente no discurso da alta direção da empresa, mesmo que de forma idealizada,

Nós acreditamos que as empresas passam por ciclos evolutivos. A primeira fase ela deve ser capaz de atender às suas necessidades estruturais básicas. A segunda evolução é determinar uma identidade. A terceira é se entender como um humano que é parecido com todos os outros. A quarta evolução é entender que sou parte de um todo, do entorno, sou parte do planeta, dos bichos, ecossistema, e a interação entre as coisas faz diferença. A responsabilidade social corporativa só pode ser feita de verdade depois de termos passado por essas evoluções. Quando o amadurecimento cultural das pessoas permite enxergar que precisamos nos relacionar com a comunidade, com o meio ambiente, para evoluir como empresa. Primeiro temos que evoluir em nossos processos internos, evoluir em nossos relacionamentos, evoluir em resultados econômicos e aí a responsabilidade social. Eu sei que as pessoas dizem que primeiro devo pensar no outro, mas não é assim que acontece (informação verbal).⁵⁵

A partir desse pensamento e das estratégias corporativas globais do grupo, quatro diretrizes foram traçadas: (1) ser reconhecida como empresa com ênfase social, (2) ter um discurso social relevante para os públicos de relacionamento, (3) reforçar a imagem da Ampla como empresa de atitudes corporativas responsáveis e (4) garantir a viabilidade do negócio e construir uma rede de relacionamento.

Existem diversas opções técnicas, legais e sociais para reduzir o furto. Contudo, a energia é um serviço essencial, assim como a água, o esgoto, a saúde, a segurança e a educação. Além disso, sua impalpabilidade dificulta a percepção do consumidor final de que há um custo operacional e uma necessidade de ser economicamente viável. As primeiras incursões feitas pela empresa nas comunidades demonstraram que uma abordagem técnica não causaria os efeitos desejados. O caminho foi indicado pelas próprias lideranças.

⁵⁵ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

No início, as pessoas não gostaram. Com eu ia fazer para mudar a visão das pessoas e mostrar os riscos? A Ampla estendeu a rede, tirou os gatos todos. Aí eu falei para a Gislene que não era só tirar os fios e estender a rede até a demanda. Era interessante vir fazendo um trabalho social que vá amparando, que vá educando (informação verbal).⁵⁶

A partir de experiências em outros países latino-americanos e das indicações das primeiras lideranças comunitárias mobilizadas, a empresa optou por dar maior ênfase ao suporte e investimento social do que às demais práticas. Elas também estão sendo utilizadas, mas como complementos à atuação social. Exemplos disso são as Máquinas Antifurto⁵⁷ e o Sentinela⁵⁸, além das tecnologias em desenvolvimento.

Agora existe uma tecnologia que estamos testando, que torna possível codificar a eletricidade, como se faz com a Tv a cabo. [...] É muito simples. O que fazemos é inserir um ruído na onda e depois colocar um decodificador que limpa o ruído, mas para a pessoa que se conecta sem o filtro, a lâmpada morre mais rápido, e tudo o que tem motor deixa de funcionar. Há um problema. Você danifica o equipamento, a propriedade de quem usa a energia elétrica de forma irregular (informação verbal).⁵⁹

Assim, um dos caminhos adotados pela área de responsabilidade social foi reconstruir a relação com as comunidades vizinhas e as instituições do terceiro setor, ou seja, estimular a reconstrução do significado social do furto e da marca. O argumento foi centrado na conscientização de que o furto de energia e o vandalismo nas redes elétricas são atos ilegais e prejudicam os consumidores em geral, a si mesmos, aos seus vizinhos e ao meio ambiente. Dentro do programa desenvolvido, existem projetos de educação para o consumo consciente. Todos os projetos relativos à promoção da cultura e educação, geração de renda e emprego ou de eficiência energética estão atrelados aos sete compromissos da marca.

A empresa também é signatária de pactos e acordos de sustentabilidade e ética. Aderiu em 2005 ao Pacto Global e aos Objetivos do Milênio. Ainda em 2005, passou a fazer parte do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo promovido pela Organização Internacional do trabalho (OIT), pelo Instituto Ethos e pela ONG Repórter. Em 2006, assinou o Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção⁶⁰; em 2007, foi reconhecida como

⁵⁶ Informação fornecida por Liderança Social 2, Magé, dezembro de 2010.

⁵⁷ Máquinas antifurto – desenvolvidas para grandes clientes (de média e alta-tensão), consistem em agrupar, no topo do poste, todos os elementos da medição em um único compartimento de resina, dificultando o acesso e o risco de violação.

⁵⁸ Sentinela – dirigida aos maiores clientes do grupo B, essa inovação é representada por um sistema de medição individualizado, com telemetria. Fica em caixa metálica instalada na ponta da cruzeta, próxima à rede de média tensão. Tem uma tranca especial que impossibilita a sua abertura por pessoas não autorizadas.

⁵⁹ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

⁶⁰ O Pacto é um compromisso voluntário das empresas pela promoção da ética nos negócios

Empresa Amiga da Criança, da Fundação Abrinq. Apesar disso, a entrada do Ampla Chip, o medidor e controle eletrônico de consumo residencial, trouxe protestos e controvérsias na relação com as comunidades vizinhas.

[...] é permitido pelo INMETRO, mas quem paga a conta está se lixando para o IMETRO. O que ele percebe é o aumento da conta. [...] A gente acredita que o problema seja do chip. A gente conhece a Ampla e sabe o esforço que ela faz, mas se 1% dos chips estiverem com problema, quantas milhares de pessoas estão sendo prejudicadas? (informação verbal).⁶¹

A argumentação das lideranças é, em muitos casos, baseada em exemplos e casos de moradores da região na relação com a empresa ou, neste caso, com o equipamento. Mesmo os que demonstram ter conhecimentos técnicos fundamentam sua posição nos relatos e nas consequências percebidas. Quando os estudos sobre comunicação de crise propõem que, além das informações racionais, técnicas, é preciso dar um enredo e contextualizar as questões, construindo uma memória factual e afetiva, estão trabalhando na mesma dimensão argumentativa que as comunidades. Isto pode trazer identificação com o discurso. Na mesma reunião, um dos mediadores de campo da Ampla rebate a colocação da liderança comunitária acima:

O que acontece, geralmente, é que a pessoa não adequou o seu consumo ou estava acostumado com a irregularidade. O chip foi testado e aprovado pelo INMETRO. Nós até temos depoimentos gravados de pessoas que declaram que a conta caiu. A conta aumenta para quem está irregular. Nós estamos acompanhando a instalação. Nos lugares em que identificamos problemas do chip, a situação é corrigida. E os clientes podem sempre contar com o Código de Defesa do Consumidor, se ele se sentir prejudicado (informação verbal).⁶²

Atualmente há boa vontade e tolerância das lideranças a este tipo de argumentação, mesmo que baseada em estatísticas. O risco da afirmativa é que, por percepção ou por questões técnicas, as pessoas que estão ouvindo a ponderação podem interpretar de forma negativa e desconstruir um longo trabalho de conquista e consolidação de confiança e abertura de canais de interação face a face com ênfase no consenso.

A estratégia de argumentação deve ser pensada com cuidado e atenção às possíveis sensibilidades e aos contextos culturais presentes. Enquanto o mediador de campo dava esta explicação, outra liderança relatava para as pessoas ao seu redor que a conta dela aumentou significativamente. Ela dizia ter mudado os hábitos e que nunca teve gato. Enfatizava que era honesta. Um impasse foi colocado. Nesse momento, a intervenção de outro

⁶¹ Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, julho de 2010.

⁶² Informação fornecida por Gestor do Diálogo 1, São Gonçalo, julho de 2010.

mediador de campo tentou reverter o quadro a partir do resgate do histórico da relação. Ela equilibra a posição, mas é incisiva, no tom, em sua posição e conhecimentos técnicos. Gestor do Diálogo 3 (2010) destaca que,

[...] as nossas reuniões, aqui na Rede, eram uma pancadaria, mas a gente se uniu e formou essa rede [...] A gente se reuniu e hoje a gente tem um acordo de convivência super legal. A gente já produz; a gente já dialoga; a gente já se conhece. Há quanto tempo existe a Rede? É todo um processo que não é de ontem para hoje. Não é uma coisa rápida. É um processo, mas aqui a gente discute, já dialoga; já troca informações. A ideia da rede é essa (informação verbal).⁶³

Dentro desse contexto estratégico, o programa Consciência Ampla foi estruturado.

7.2.1. Os projetos

A escolha de um caminho social com projetos educativos que mudem o significado do consumo de energia elétrica e as ações culturais é coerente com o negócio da empresa. Resolve um problema operacional e tem, de certa forma, baixo custo. A empresa já consegue estar em um grau de maturidade em que se permite o questionamento de suas práticas.

Quão genuíno é esse esforço ou quão modismo ele é? Quanto eu faço porque eu me sinto responsável ou eu faço porque alavanca o meu negócio? Quanto é transparente e se diz que se faz porque se precisa. Quanto uma empresa coloca recursos próprios? Até que ponto a empresa minimiza ao máximo os recursos próprios e maximiza ao máximo os incentivos? É muito complexo (informação verbal).⁶⁴

A complexidade está justamente nos parâmetros gerenciais da matriz de decisão, na regulação do setor, na capacidade de articulação e pressão dos grupos de interesse e nas premissas de curto e longo prazos usadas para determinar o que são os resultados esperados. Quando voltamos para a teoria dos *stakeholders* e adotamos uma análise *multistakeholder*, a inserção dos interesses dos outros públicos que não o agente principal – acionista, proprietário, sócio, investidor – acarretam um redesenho das margens de lucro e da lógica de gerar lucro. O próprio conceito de lucro é revisto. Ainda assim, a exigência por resultados financeiros é alta. Gestor do Diálogo 3 declarou, em uma reunião da Rede de Lideranças de São Gonçalo, ocorrida em 2010, que “[...] é na pressão que a gente vai se organizando. [...] A

⁶³ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 3 São Gonçalo, julho de 2010.

⁶⁴ Informação fornecida por Direção da Ampla 1, Niterói, outubro de 2010.

Rede de Lideranças é formada por necessidade, por um conflito com a Ampla. (informação verbal).”⁶⁵

As empresas contemporâneas estão mais sensíveis às pressões comunitárias em função de um deslocamento das posições dos atores sociais. A presença e o apelo das organizações sociais na(s) mídia(s) e a pressão de acionistas também reforçam a necessidade estratégica de manter boas relações com as comunidades vizinhas. Uma concessionária de serviços públicos lida com uma regulamentação que, acrescida do Código de Defesa do Consumidor e do Tribunal de Pequenas Causas, amplia a importância das demandas socioambientais de seus territórios de atuação.

Os projetos foram agrupados no guarda-chuva institucional Consciência Ampla. Segundo a empresa, os objetivos com os projetos sociais são: (a) educar para o consumo consciente de energia, combatendo o desperdício e não comprometendo o orçamento familiar do cliente, possibilitando a adimplência; (b) mudar os hábitos para uma atitude de consumo consciente de forma que tanto o cliente quanto o planeta sejam igualmente beneficiados.

Os projetos nasceram atrelados ao negócio, como medida alternativa às coercitivas e direcionadas para evitar as perdas de energia. Era para criar um canal de diálogo com a comunidade (informação verbal).⁶⁶

Houve uma mudança ao longo do tempo em função da interação continuada com as lideranças comunitárias. Um processo de interação dialógica abre espaço para a interferência e ajustes da dinâmica de comunicação em função dos interesses e visões de mundo dos outros interlocutores. Para que as pessoas se apropriem do espaço, ele deve ser construído participativamente. Isso altera as estratégias unidirecionais tradicionais de comunicação organizacional.

No início, existiam palestras unidirecionais. A gente dizia o que achava importante, mas quando se abre espaço para as perguntas, as pessoas querem respostas. Daí, saíam os relatórios para a empresa. Tinham muitas questões relativas ao serviço da empresa que não tinham a ver diretamente com o consumo consciente de energia. A gente começou a atuar intermediando a relação entre a comunidade e a área operacional. A gente foi saindo de um discurso técnico para encontrar soluções. A empresa na época tinha criado a gestão integrada. Nós estávamos dentro do processo. (informação verbal).⁶⁷

⁶⁵ Informação fornecida por Kátia Gestor do Diálogo 3, São Gonçalo, julho de 2010.

⁶⁶ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 2, Niterói, novembro de 2010.

⁶⁷ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 2, Niterói, novembro de 2010.

Para isso foram adotados seis critérios para a seleção dos projetos sociais que já existiam, e a criação de novos a saber: estarem alinhados com a plataforma da marca Ampla; serem relacionados à educação para o consumo consciente; contribuem para a sustentabilidade do negócio, terem frequência e continuidade; serem de relevância para o público; e terem abrangência.

Os projetos também foram balizados pela pesquisa feita pela FGV com os “furtadores” de energia elétrica, em 2007. O diagnóstico identificou uma hierarquia na importância dos tipos de projetos sociais possíveis: 1º educação (84%), 2º cultura (68%), 3º esporte (63%), 4º lazer (53%), 5º utilidade pública (47%), 6º caridade (45%). Contudo, nas entrevistas realizadas para o presente estudo, as lideranças comunitárias declararam que a geração de emprego e renda é fundamental, foi o item mais comentado quando perguntados sobre os projetos sociais da empresa.

Os projetos funcionam e eu acho fundamental. A última vez que eu fui a uma formatura eram quase 70 alunos se formando e empregados, fora outros 30 que estavam por se empregar por causa desses projetos. Se todas as empresas fizessem isso, eu te garanto que iríamos ter 5% da criminalidade (informação verbal).⁶⁸

A marca do programa foi construída a partir de um mosaico do ícone da empresa, representa um cata-vento, ciclo sustentável, movimento em cadeia, relacionamento e dinamismo. Todos os conceitos seguem os princípios do vocabulário visual da Ampla: simples, diretos e icônicos – partindo do círculo e suas segmentações.

Figura 25: Logomarca do programa Consciência Ampla. Fonte: Apresentação Ampla para o prêmio Aberje 2010.

Dentro dessa proposta, foram construídos dois pilares de sustentação para a arquitetura da responsabilidade social da empresa que dessem suporte a associar os projetos à Ampla e otimizar os investimentos que eram até então pulverizados e desarticulados com uma diretriz geral: no curto prazo, deveriam ser ações instrutivas para a população saber como consumir energia elétrica de forma consciente e eficiente; no longo prazo, a intenção

⁶⁸ Informação fornecida por Liderança Social 3, Caxias, dezembro de 2010.

declarada pela empresa deveria viabilizar uma nova geração de consumidores conscientes quanto aos impactos econômicos (para o indivíduo) e ambientais (para o planeta) sobre o desperdício de energia.

No Brasil, estamos mudando a empresa de centrada no produto, para uma empresa centrada no cliente. Para incorporar o cliente na solução, entendendo como ele se comporta, por que ele furta, o que leva ele a furto, poderemos encontrar uma solução viável [...] É uma decisão, não é por acaso. Temos que identificar o padrão de comportamento, de atitude (informação verbal).⁶⁹

Foram instituídos dois fundos: o fundo de apoio para a educação consciente em escolas e universidades (pensando no longo prazo) e o fundo de apoio para iniciativas comunitárias de educação para o consumo consciente (curto prazo). Assim, nasceram os sete projetos e as quatro áreas de patrocínios e apoios culturais.⁷⁰

Os diversos projetos tratam de iluminação, refrigeração, aquecimento e condicionamento de ar, entre outros, mas todos recortados pelo viés da educação para o consumo ou pela capacitação para a geração de renda. A diversidade e abrangência estão atreladas a uma conformidade da normativa e à verba mínima que deve ser empregada.

A cada ano, na dotação orçamentária, é uma busca constante para encontrar o equilíbrio entre os interesses da comunidade e os dos acionistas. É algo muito dinâmico. Se a empresa está em uma fase boa, é mais fácil de sensibilizar as pessoas. Aquela verba que você consegue destinar, com fundos próprios, que não seja coercitivo, é mais fácil. Porém, quando você está numa fase econômica que não é boa, como agora... Você tem um amortecedor dessa luta pela harmonização dos interesses dos acionistas e das comunidades que são os incentivos fiscais e as verbas de eficiência energética. Você tem ganhos indiretos, mas você tem obrigações. Claramente você tem 3 vertentes: a vertente para marketing, a vertente para a adimplência e o consumo consciente e, finalmente, o terceiro ponto, que é a sustentabilidade social. É claro que tudo repercute bem para a imagem, mas precisa ter reflexos sociais claros. Tem que mostrar razões. Se você consegue mostrar que o seu investimento social traz benefícios não só para a comunidade, mas agrega valor e atende ao compromisso com os acionistas, e agrega valor não só na imagem e melhora a credibilidade, que agrega valor para reduzir o desperdício, fica mais fácil (informação verbal).⁷¹

A questão a ser pensada é qual o real significado de trabalhar prioritariamente com a verba obrigatória da normativa e não com recursos próprios. No início de 2010, foi publicada a Lei nº 12.212/2010 que estabelece novas regras para a Tarifa Social de Energia Elétrica. O subsídio, que beneficiava todas as unidades que consumissem até 80 kWh mensais seria restrito às famílias inscritas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal, que

⁶⁹ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

⁷⁰ Para maiores detalhes veja o anexo Projetos do Programa Consciência Ampla.

⁷¹ Informação fornecida por Direção da Ampla 1, Niterói, em outubro de 2010.

tivessem renda familiar mensal por cabeça de até meio salário mínimo. Indígenas e remanescentes de quilombos também passaram a ser beneficiados com o desconto. A lei determina que a Aneel estabeleça os procedimentos para que, em até dois anos, a relação de cadastrados esteja adequada aos novos critérios. Para continuar com o benefício do programa, o cliente deverá apresentar à concessionária o Número de Identificação Social (NIS), o que demonstra ser também auxiliado por programas sociais do governo Federal, como Vale Gás, Bolsa Escola, Bolsa Alimentação e Bolsa Família. Caso contrário, o abatimento mensal é cancelado.

Vamos ter que nos reinventarmos. Temos que continuar com uma abordagem social. Não dá mais para voltar à visão de prestação de serviços. Temos que ser uma empresa de relacionamentos. Vamos ter que buscar alternativas para otimizar os processos e permanecer no território (informação verbal).⁷²

Além dos projetos do Consciência Ampla – Consciência Ampla Sobre Rodas, Consciência EcoAmpla, Consciência Ampla Futuro, Consciência Ampla Oportunidade, Consciência Ampla Superação, Consciência Ampla Eficiente, Consciência Ampla Saber, Consciência Ampla Cultural, Consciência Ampla na Tela, Consciência Ampla com Arte e o Consciência Ampla Digital, a empresa realiza mais três propostas de cidadania: o Compromisso com os Direitos da Criança e do Adolescente, o Ampla Cidadania e o Ampla Parceria. Em termos de voluntariado corporativo, existem dois projetos: o Programa Compartilhar e o Programa Desenvolver. Dentro das normativas da ANEEL, ela ainda aplica a política pública do Baixa Renda que é executado de acordo com a Lei 10.438/02 e homologação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Os clientes atendidos têm redução de até 66% no valor da tarifa. Eles recebem periodicamente visitas de assistentes sociais para informá-los sobre o uso eficiente de energia e os direitos sociais. Apesar da normativa, [...] “o investimento na área social só aumentou quando entrou no planejamento estratégico da empresa e teve participação da direção geral” (informação verbal).⁷³

A empresa ainda tem diversas ações para a preservação do meio ambiente, conservação dos recursos hídricos, promoção da biodiversidade e a redução das emissões de gases poluentes. Contudo, os projetos ambientais não fazem parte do escopo de nosso estudo.

⁷² Informação fornecida por Direção da Ampla 4, Niterói, novembro de 2010.

⁷³ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 4, Niterói, novembro de 2009.

7.2.2. Funções

A nova política tinha como pano de fundo uma questão fundamental para a reputação da organização – as pessoas não relacionavam os projetos sociais com a empresa. A própria pulverização de nomes e marcas reforçava isto. A empresa tinha o desafio de integrar a estratégia social, trazer resultados para o negócio e criar canais de relacionamento com a comunidade que tornassem os projetos e a empresa relevantes e positivos em suas vidas. A função social e a empresarial são claramente colocadas pela Ampla. Em uma reunião da Rede de Lideranças de São Gonçalo, Gestor do Diálogo 3 (2010) afirma que,

Em Magé, uma líder comunitária chegou no centro da cidade e uma rua inteira de comércio estava sem luz. Ela ligou para o Marco Aurélio e ele foi lá. Ela disse que o comércio inteiro estava sem luz. São 2.500 lojas. Além de estarem insatisfeitos os proprietários, também estavam ali os clientes que não conseguiam fazer as suas compras. Nós conseguimos, em tempo recorde, resolver. É muito legal porque veio pela Rede de Lideranças. Quando eu fui contabilizar quantos clientes foram beneficiados por um líder, foram 2.500 lojistas mais os beneficiários indiretos. Quando eu mostro isso em uma reunião de diretoria, eu estou reforçando a importância do trabalho da Rede de lideranças e o papel de vocês. A Renilda foi uma liderança fundamental. Eu preciso que vocês tragam mais. A gente está ajudando a comunidade, está estreitando o canal de comunicação e fortalecendo o trabalho de vocês. Quando o cliente é bem atendido, todo mundo sabe que foi a Renilda que resolveu. Nós temos um articulador responsável por cada município. A gente quer trabalhar por vocês (informação verbal).⁷⁴

A questão comercial é embalada pelo benefício social e pelo reforço da posição das lideranças em seus territórios de atuação.

A pessoa que vai diretamente à loja e tenta resolver e acaba pagando mais caro ou não resolvendo. Aí, vai para a justiça. A Rede de Lideranças é um braço direito da Ampla (informação verbal).⁷⁵

Esta liderança, ao ser entrevistada, relatou a mesma história dos lojistas e comentou que a associação de lojistas da região de Piabetá não fazia parte da Rede de Lideranças, estava pensando em entrar na justiça, mas que desistiu em função de sua mediação. Na mesma reunião, outra liderança contou ter tentado resolver o problema de uma fase que havia caído, usando o canal comercial e nada havia ocorrido. Já havia três dias e nada. O uso da Rede de Lideranças para demandas dos clientes é positivo na medida em que agiliza a solução dos problemas da comunidade e evita danos da relação da empresa

⁷⁴ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 3, São Gonçalo, julho de 2010.

⁷⁵ Informação fornecida por Liderança Social 5, Magé, janeiro de 2011.

com os clientes, mas pode mascarar os reais problemas operacionais, apesar de ser visível para as lideranças.

A entrada das medidas técnicas de combate ao furto não foi simples. A empresa enfrentou grande resistência local. Tanto as comunidades como os políticos locais se manifestaram e usaram o chip como palanque político. Arregimentar as lideranças locais, colocando-as como porta-vozes e anteparos sociais, foi uma estratégia que repercutiu efeitos positivos para a empresa.

A Ampla não conseguia entrar. Era só pipoco. Ela precisava da liderança. A Rede foi formada para isso, para tentar capacitar o líder comunitário, porque a Ampla quer mostrar lá fora que está fazendo o seu papel social (informação verbal).⁷⁶

Há uma clara preocupação em reverter o quadro econômico da empresa, desassociar a marca de um passivo de imagem da Estatal e reduzir os riscos da operação. Fora isso, por ser uma concessão pública, a normativa exige diversas ações. Fica transparente tal ponto nas falas dos diretores,

Nosso interesse na relação com a comunidade surge como um interesse do negócio, ou seja, nós tínhamos que conseguir que as pessoas deixassem de roubar. Não é suficiente fazer apenas o investimento tecnológico. [...] Começamos a ver que em todos os processos havia pessoas envolvidas. Os grandes furtadores eram os nossos colaboradores. Não que fizessem para si, mas estimulavam os clientes a fazerem. O eletricitista de base fazia o que dizíamos, mas voltava um mês depois para ajudar o cliente a furtar (informação verbal).⁷⁷

Os projetos sociais e, principalmente, as estratégias de diálogo social, por serem instrumentos de mão dupla, de construção intercultural de significados, tendem, a transformar a visão de mundo dos envolvidos. É um processo de redesenho de práticas culturais. A organização social do lado das comunidades e a maturidade dos princípios de responsabilidade adotados pela empresa, do outro lado, podem ser vistas como mediadores culturais relevantes. Assim como o estado de carência social e a estabilidade econômica, respectivamente.

Um ponto de perda para a Ampla representa aproximadamente R\$ 30 milhões de reais em um ano. Estamos perdendo 10 pontos, equivale a uns R\$ 300 milhões. Nos custa uns R\$ 6 milhões para baixar cada ponto percentual. Acreditamos que, quando chegar a 10 pontos percentuais, não fará mais sentido fazer todo este investimento por causa do furto. Os projetos sociais começaram para resolver o problema do gato, mas deverão continuar para manter os relacionamentos criados. (informação verbal).⁷⁸

⁷⁶ Informação fornecida por Liderança Social 6, São Gonçalo, janeiro de 2011.

⁷⁷ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

⁷⁸ Informação fornecida por Direção da Ampla 5, São Gonçalo, outubro de 2010.

As comunidades acreditam que a Rede de Lideranças facilita a relação com a empresa e melhora o atendimento técnico e comercial. A equipe de responsabilidade é vista como tendo interesse e mais sensibilidade para as questões da comunidade. Ou seja, acabam por encontrar soluções mais flexíveis e mais adequadas à comunidade.

Não dá para fazer uma abordagem “policialesca” para resolver o furto. Temos que ter uma abordagem sociológica e uma tecnológica. [...] Eu tenho que ir lá, asfaltar o caminho e só então entrar com a Rede nova. Aí vem um problema. Como é que eu lido com aquela senhora, que está abaixo da linha da pobreza, que é sozinha e vive com o seu “gato” para poder ter uma geladeira? Na hora que eu colocar isso, ela não vai ter mais como ter luz. Aí começamos a fazer mudanças. Mudamos a geladeira dela, a instalação, damos uma tarifa social, criamos um programa para essas pessoas em risco social que é o Desenvolver para ela poder ter uma renda. Começamos a abrir a nossa consciência e entender que não dá para só ganhar dinheiro nessas áreas. Parece simples e óbvio, mas não é para uma distribuidora de energia elétrica que tem um mercado cativo (informação verbal).⁷⁹

Há a percepção de que a Rede cumpre uma função social típica do governo – fomentar a cidadania e o desenvolvimento das lideranças comunitárias. O acesso aos diversos benefícios sociais também é viabilizado pela Rede.

A Ampla quer o quê de nós? Ela quer que nós legitimemos ela no pleito que ela faz na área social. Na verdade, ela não quer colocar nada na comunidade, mas a culpa não é dela, é nossa (informação verbal).⁸⁰

Se perguntados de forma direta sobre o que mudou para a liderança, informam que não houve mudanças, ou que, apenas no início, algumas pessoas os criticaram. Ao longo das entrevistas, de forma recorrente, faziam pequenos relatos de situações nas quais conseguiram agilizar um atendimento, resolver alguma situação que parecia insolúvel ou ser mais reconhecidos pelos serviços prestados, isto é, não conseguem, de forma consciente, relacionar o fortalecimento de sua posição social com a participação da Rede de Lideranças. Contudo, é transparente a função comercial e reputacional para a empresa.

⁷⁹ Informação fornecida Direção da Ampla 4, Niterói, novembro de 2010.

⁸⁰ Informação fornecida por Liderança Social 6, São Gonçalo, janeiro de 2011.

7.3. A política de comunicação da Ampla

Toda a comunicação da empresa é centralizada em duas diretorias, a comercial (lida com os clientes) e a de relações institucionais e comunicação (comunicação Interna e Institucional, ou seja, com todos os demais públicos de interesse). É organizada em assuntos governamentais (lobby), comunicação de marketing (com clientes), institucional (com a sociedade, fala da marca); interno (colaboradores e parceiros) e dos projetos sociais. Para que haja integração entre as duas áreas, foi constituído um núcleo de decisões estratégicas.

A empresa mantém diversos canais de contato com os clientes que estão baseados nas normas da ANEEL. Desde 1997 (e atualizado em 2000), a Resolução ANEEL 456 estabelece as condições gerais de fornecimento de energia elétrica. Dentre as instruções, está o estabelecimento de canais de relacionamento com os clientes. O que se destaca na normativa é a ênfase na transparência das informações. As concessionárias são levadas, por pressões externas, a abrirem dados que empresas não reguladas por agências nacionais são desobrigadas de fazer. Parte da credibilidade, visibilidade e responsividade são compulsórias, contudo isso não impede que as empresas concessionárias se beneficiem reputacionalmente de tais procedimentos. As informações obrigatórias e as institucionais são divulgadas por meio da intranet, internet, contas de energia, material impresso disponível nas lojas, por eventos e mídia externa.

As lideranças percebem que há clareza e transparência nas intenções. Não se sentem ludibriadas quanto à função dos projetos sociais para o negócio. Um ponto destacado por todos é o registro do que ocorre nas reuniões das Redes de Liderança. Em diferentes momentos ressaltam que tudo o que é dito e prometido pela empresa fica registrado nas atas que são recebidas na reunião seguinte. Além disso, comentam, de forma recorrente, que toda e qualquer normativa, legislação, dever ou direito é explicado, com base na matéria legal. Tudo é documentado e disponibilizado. A empresa também constituiu a Rede de Lideranças Comunitárias. Outros ajustes foram feitos para minimizar a percepção negativa sobre a empresa. Segundo Direção da Ampla 3 (2010),

Quando fazíamos a manutenção preventiva, tínhamos que comunicar o fato à população pelos grandes jornais, como estabelecido pela norma. Ainda assim, chegava na hora e dava problema. A mídia caía em cima. A gente não para a cidade toda; são duas, três ruas. O que nós fizemos foi enviar uma carta assinada pelo presidente explicando o que ia acontecer, os motivos e a data. Pronto, melhorou muito o problema e com um custo muito menor. Hoje ele tem mais informações.

Nunca mais tivemos reclamações por causa de manutenção. A percepção mudou (informação verbal).⁸¹

Como canais complementares à norma, há: (1) a Revista Consciência Ampla que é publicada trimestralmente e tem uma tiragem de 20 mil exemplares e leva informações aos formadores de opinião e público em geral sobre os projetos sociais da empresa, mobilizando-os a participarem das iniciativas;(2) o *blog* do Consciência Ampla que dá continuidade aos temas abordados em oficinas, palestras e demais eventos do projeto. Em Magé, a empresa implantou uma rede de celulares para os participantes da Rede de Lideranças. É um canal direto, custeado pela Ampla, para atendimento às questões sociais ou comerciais. Eles só podem ligar para os telefones cadastrados da Rede e da área social da empresa. As lideranças das outras regiões também solicitam o mesmo benefício. O custo de uma passagem, de uma ligação para quem é das classes C, D e E podem inviabilizar a ação comunitária. O engajamento de partes interessadas é uma área da comunicação institucional que demanda estratégias e processos próprios. Segundo Direção da Ampla 1 (2010),

A transparência é fundamental. Acho que é um processo de aproximação contínua, mas não acredito que um dia será possível dizer para um sujeito que eu faço as ações de responsabilidade social para que ele entenda e seja capaz de pagar a conta. Ele mesmo terá resistência a isso. O que não quer dizer que não haja interesses sociais e comerciais envolvidos e ambos saibam disso (informação verbal).⁸²

O diálogo com as partes interessadas está atrelado à área de responsabilidade social, sob a direção de recuperação de mercado e apoiada pela comunicação. Isto traz indícios do tipo de vinculação e resultados esperados pela empresa. Além dos canais diretos com a comunidade, a empresa adotou uma estratégia de posicionamento diante da mídia que dá visibilidade à marca e ajuda no relacionamento com outros *stakeholders*. A estratégia é coerente com as diretrizes reputacionais trabalhadas por Fombrun (1996). Há uma relação intrínseca entre as percepções dos diversos *stakeholders*.

Trabalhamos muito com a imprensa para posicionar a marca a partir dos projetos sociais. Hoje somos reconhecidos pela mídia carioca como uma empresa socialmente responsável. A partir dessa caracterização, passamos a lidar com políticos, órgão reguladores, legisladores, ministério público. Com o aval da mídia, ficou mais fácil de lidar com eles. O número de processos caiu e o valor das indenizações também. A mídia é uma ferramenta ótima como colchão de boa vontade com, por exemplo, políticos ou a comunidade (informação verbal).⁸³

⁸¹ Informação fornecida por Direção da Ampla 3, março de 2010.

⁸² Informação fornecida por Direção da Ampla 1, Niterói, outubro de 2010.

⁸³ Informação fornecida por Direção da Ampla 3, Niterói, março de 2010.

O relacionamento com as comunidades vizinhas lastreia o posicionamento e a abordagem feita com as outras partes interessadas, sejam internas ou externas. O pensamento integrado da comunicação parece demandar que a empresa saia de uma gestão hierárquica tradicional para uma mais horizontal, por projetos. Os comitês internos, como o da marca, o de sustentabilidade e o de projetos sociais, são um indício desse tipo de transformação. A política de recursos humanos, ao inserir de forma sistemática os jovens das comunidades vizinhas que foram capacitados pelos projetos, também está sendo influenciada pelas normativas comunicacionais. Discurso e ação parecem estar em processo de alinhamento. Contudo, os índices de DEQ e FEQ⁸⁴, ainda elevados, criam uma frenagem negativa. Outros elementos também surgem nesse cenário. Desde 2009, há um impasse público posto nas relações da empresa com o governo. Niterói deveria fazer parte de uma rede composta por 21 cidades envolvidas no Complexo Petroquímico (Comperj). A rede utilizaria os postes da Rede Ampla para passar o cabeamento da banda larga que seria disponibilizada para os pesquisadores. Desde 2009, o impasse está posto e toma relevo, à medida que o engajamento das partes interessadas é uma moeda de negociação na relação com prefeituras, agências governamentais e mídia.

O trabalho com as lideranças tem dois aspectos a serem observados: de um lado, (1) para que a rede seja uma presença efetiva nas comunidades, é importante ter a presença de uma grande diversidade de líderes participando e isso esbarra na dificuldade de identificar, motivar e manter atores legítimos que sejam capilares e pensem na comunidade; (2) de outro lado, é necessário dar suporte ao trabalho de multiplicação das informações dentro da comunidade.

Seria muito importante se eles abrissem uma faixa aqui. As pessoas passam e olham. Todo mundo passa e olha. [...] Seria muito importante que a comunidade soubesse que tem uma pessoa aqui que tem a informação (informação verbal).⁸⁵

As diversas lideranças dizem que a melhor forma de fazer com que as informações circulem de forma a gerar mudanças de percepção e comportamento é na comunicação face a face. Contudo, sentem falta de receber algum material impresso e audiovisual, além do que já é entregue, que dê suporte ao que transmitem. Relatam que as pessoas perguntam várias vezes as mesmas coisas e distorcem algumas outras. Muita gente na comunidade ainda desconhece o papel deles diante da Ampla. Uma das solicitações

⁸⁴ DEQ é a sigla usada para o índice que apresenta a duração total, em um ano, da falta de fornecimento de energia elétrica em um domicílio. FEQ é a frequência com que falta energia no mesmo período.

⁸⁵ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, janeiro de 2011.

recorrentes é que haja alguma comunicação local, em mídias massivas ou nas contas, que reforcem a presença da Rede de Lideranças e quem são os representantes locais.

Na percepção das lideranças comunitárias, os relatórios, os documentos sobre a legislação do setor e as informações sobre os direitos e deveres sociais conferem transparência às ações e intenções da empresa.

Começamos a trabalhar com relatórios, registros e sistematização sobre a percepção de campo e as demandas dos clientes. Foi a partir daí que o programa foi se desenhando. As reuniões já eram atendimento e diagnóstico (informação verbal).⁸⁶

As lideranças relatam que não precisam se preocupar com o que ou como foi dito algo nas reuniões, porque no próximo encontro eles receberão a ata com tudo o que aconteceu para assinarem e validarem os fatos.

7.4. Engajamento das partes interessadas

A Ampla, ao adotar os 7 compromissos internacionais, com base no relatório Ethos, no GRI e no Pacto Global, passa a ter um conjunto de *stakeholders* prioritários. Para cada um, ela desenvolveu uma estratégia de comunicação, de diálogo e de engajamento, mas com premissas comuns.

Para trabalhar participativamente é preciso sensibilizar, falar qual é a proposta, mobilizar, ou seja, organizar para trabalhar; formar parcerias; dividir o trabalho para responsabilizar todo mundo para que se apropriem do trabalho; levantar informações, o diagnóstico. Tem que estimular as pessoas a se sentirem parceiras (informação verbal).⁸⁷

A Ampla considera como seus públicos de interesse estratégico a comunidade, as ONGs, os fornecedores, os acionistas e investidores, a ABRADÉE⁸⁸, as comunidades científicas e universidades, os órgãos de defesa do consumidor, o consumidor, o governo e os colaboradores. Cada grupo de *stakeholder* tem uma perspectiva sobre a empresa por causa do tipo de relacionamento, expectativas, impactos (que causa e que sofre), posição nas redes sociais e

⁸⁶ Informação fornecida por Gestora do Diálogo 2, Niterói, novembro de 2010.

⁸⁷ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 3, São Gonçalo, outubro de 2010.

⁸⁸ A Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee) é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos que reúne 43 concessionárias, estatais e privadas, atuantes em todas as regiões do país, responsáveis pelo fornecimento de energia elétrica a 99% dos consumidores brasileiros.

produtivas, articulação política e demais interesses. A Ampla, em seu relatório anual de sustentabilidade de 2009, apresentou um quadro elucidativo de sua visão quanto aos temas de interesse e quanto aos canais de relacionamento que são mais adequados para cada um deles. Alguns pontos são comuns a todos os grupos de interesse estratégico: transparência, impactos socioambientais e econômicos, riscos e oportunidades, relacionamento com as comunidades vizinhas e cidadania corporativa.

Considerando que o presente estudo está centrado na relação da empresa com as comunidades vizinhas e as organizações do terceiro setor, cabe destacar a perspectiva e o encaminhamento dado pela empresa para esta dimensão, apesar de entendermos que um mesmo público de interesse pode estar em mais de uma posição e que a qualidade de relacionamento com uma das partes interessadas tem reflexos diretos e indiretos sobre as demais.

Parte interessada	Identificação	Canais de relacionamento	Destaque 2009
Organizações sociais e ambientais	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado (Emater/RJ); Universidades federais e estaduais; Fundação Getúlio Vargas; Associação de Moradores; ONGs parceiras: Casa Amarela, Estruturar – Cooperativa de Trabalho, Pastoral da Criança, Água Grande e Instituto Baía de Guanabara	Reuniões das associações, ONGs e lideranças comunitárias Projetos sociais e ambientais	Em 2009, a parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) permitiu o fechamento do ciclo de reciclagem das geladeiras de consumidores de baixa renda trocadas pelo programa de Eficiência Energética da Ampla. Em 2009, foram trocadas 7.402 geladeiras.
Parte Interessada	Tema/preocupação		
Organizações sociais e ambientais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consumo de materiais ■ Cuidados ambientais na oferta de produtos e serviços ■ Trabalho infantil ■ Trabalho forçado ou escravo ■ Participação em políticas públicas e lobbies ■ Governança corporativa (transparência, equidade, ampla divulgação, relacionamento executivos e acionistas) ■ Investimento em infraestrutura e serviços de benefício público ■ Investimentos e gastos com proteção ambiental ■ Investimento na comunidade ■ Programas de acesso à energia 		

Figura 26: Canais de relacionamento e temas de engajamento das organizações ambientais e sociais: Fonte: relatório anual de sustentabilidade de 2009, p. 31.

A empresa declara realizar reuniões com associações, ONGs e lideranças comunitárias e utilizar os 11 projetos como canais de relacionamento, mas trabalha com processos específicos de diálogo social e de engajamento das partes interessadas. Para fins deste estudo, os processos de diálogo social a partir das Redes de Liderança serão o alvo. É sobre esse canal de relacionamento com a comunidade que as reflexões acerca do diálogo social serão depositadas.

7.4.1. A rede de lideranças

A Rede de Lideranças, programa de diálogo social da empresa, foi implantada justamente em São Gonçalo, Itaboraí, Magé, Caxias e, a partir de 2011, em Niterói. São municípios com alta concentração de clientes e índices de furto elevados. Este é um indício que pode corroborar com a perspectiva de que a empresa adotou este programa como uma ação estratégica de negócios.

A gente trouxe uma visão diferente da que os engenheiros tinham. Houve uma transformação tanto da comunidade quanto interna. [...] Ninguém tinha a visão do investimento necessário para levar a energia até a comunidade. Nossa estratégia foi sendo revista em função do contato com a comunidade. Fomos explicando os processos. [...]. A gente foi comparando com o dia a dia deles para mostrar como era essa relação comercial, mas tentando entender outras dimensões sociais. A saída foi a educação para o consumo consciente (informação verbal).⁸⁹

A Rede de Lideranças Comunitárias é descrita pela empresa como um canal de comunicação direta com as lideranças para identificar as demandas das comunidades sobre serviços prestados pela empresa, consumo responsável de energia e outros temas sociais. A Ampla declara considerar o fórum uma forma de fortalecer as associações comunitárias e desenvolver parcerias no apoio a diversas ações sociais e comunitárias. Para as lideranças, o papel da Rede de Lideranças é claro,

Antigamente as pessoas vinham aqui só metendo o malho na Ampla, só falando do chip. A gente foi se interagindo, entendendo a legislação e fazendo reunião para explicar para as pessoas. Cheguei a fazer uma reunião com 700 pessoas. O conhecimento que a gente ganha lá, passa para o povo. As informações que a gente tira de lá são muito benéficas. É um canal a mais de informação diante das comunidades (informação verbal).⁹⁰

Eles acabam por fazer o papel de embaixadores da empresa nas comunidades e das comunidades diante da empresa. As reuniões seguem uma sequência básica: relatoria dos resultados das propostas e solicitações da reunião anterior, apresentação das lideranças, debate sobre o tema elencado previamente, de forma participativa, seleção dos novos temas, suporte às questões comerciais ou associadas aos demais projetos da empresa. Ao final, é dado um lanche e as lideranças são transportadas (ida e vinda) pela empresa.

Atualmente, 75 líderes comunitários compõem a Rede de lideranças: são 30 em São Gonçalo, 12 em Itaboraí, 13 em Magé, 16 em Caxias e 4 líderes em Niterói. As cidades são muito distintas em termos econômicos, quanto ao nível de organização social e política,

⁸⁹ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 2, Niterói, novembro de 2010.

⁹⁰ Informação fornecida por Liderança Social 3 Niterói, novembro de 2010.

bem como em relação às carências. Para o presente estudo, foram selecionados os líderes mais participativos ou mais antigos no projeto para serem entrevistados.

Em São Gonçalo foram entrevistados 7 líderes, 23,33% da rede da região, na cidade de Itaboraí, conseguimos conversar com 3 lideranças, 25% da rede local, em Caxias, depois de muitas idas e vindas, 6 lideranças, ou seja, 37,5%, se disponibilizaram a falar; e, por fim, em Magé, 5 pessoas (38,46%) se disponibilizaram a dar suas opiniões. Foram 20h40min de entrevistas, nas localidades mais remotas das quatro regiões. Três aspectos chamaram a atenção desde o início do processo: (1) aquelas lideranças que estavam presentes nas reuniões da Rede de Lideranças que foram gravadas facilmente aceitaram opinar, contudo os que não tinham tido contato com a pesquisa, só aceitaram o convite por terem sido indicados pelas pessoas da própria Rede. Tanto os colaboradores da Ampla quanto as outras lideranças aportavam credibilidade e confiança ao processo de investigação. Não foi possível contatar a Rede de Niterói. Apesar de, em muitas situações, as lideranças remarcarem as entrevistas, só durante o período de invasão do Complexo do Alemão no Rio de Janeiro, ficamos sem acesso às lideranças. Por indicação dos próprios, não era conveniente uma pessoa, que fosse de fora da comunidade, entrar, já que diversos criminosos das comunidades em que houve a ação policial foram refugiados nas cidades vizinhas. A criminalidade, em verdade, foi parcialmente deslocada para cidades periféricas da capital do Estado. Mesmo considerando que muitas das entrevistas ocorreram no período das festividades de natal e ano novo, houve disponibilidade em atender ao convite; (2) a maioria das lideranças da Rede é de representantes das associações de moradores; (3) a maioria deles é profissional liberal ou aposentado.

Inicialmente havia a hipótese de que a filiação partidária e a formação religiosa teriam impacto significativo na motivação e forma de atuação das lideranças, contudo, ao serem questionados, a maioria fazia questão de dizer que não era associado a partidos políticos e que a religiosidade teve pouca influência em sua decisão de trabalhar pela comunidade. Apesar de todos declararem alguma religião (principalmente as evangélicas; apenas dois informaram ser católicos), somente uma liderança correlacionou sua atividade social como um reflexo de sua religiosidade: “Eu sou evangélica, mas a minha participação social não tem nada a ver com religião. Eu faço essas coisas desde criança, desde os meus 8 anos (informação verbal)”⁹¹. Alguns

⁹¹Informação fornecida por Liderança Social 4, São Gonçalo, dezembro de 2010.

declararam que se afastaram da militância por acreditarem que já não havia princípios ideológicos em seus partidos e, sim, meros interesses particulares dos indivíduos.

Apesar de eu ser membro da juventude socialista do PDT, mas nunca efetivei nada disso, nunca falei nada disso em São Gonçalo. [...] Não quero ser vereador. Meu medo é que, sentado lá, me ensinem a fazer mais por mim do que pela comunidade (informação verbal).⁹²

Apenas quatro lideranças fizeram forte referência à sua formação política e sindical como indutores de sua participação cívica. Dentro deste último grupo, todos declararam que as duas principais contribuições que a vida política lhes deu foram aprender quais eram seus direitos e deveres e compreender como articular as comunidades.

No sindicato eu aprendi muita coisa. Todo trabalhador deveria ir para o sindicato. Ali ele aprende os direitos dele e os deveres. Não adianta achar que só têm direitos. Participar do sindicato foi o meu primeiro grau na política. O partido é o segundo grau (informação verbal).⁹³

As lideranças de Magé e Caxias são mais politizadas (no sentido partidário) e organizadas. Eles têm ou tiveram vínculo partidário e até mesmo se candidataram a cargos públicos. Contudo, mesmo eles declaram estar descrentes do processo político atual. Dizem acreditar que há outra via de articulação comunitária e participação cívica.

Eu comecei dentro da empresa em que eu trabalhava, ajudando empregados e patrões a resolverem suas questões. Eu me envolvi com os dois lados. Fui sindicalizado e faço política. Já fui candidato duas vezes e talvez seja a terceira (informação verbal).⁹⁴

As grandes motivações declaradas foram a solidariedade, a necessidade pessoal de ajudar o próximo e, com maior importância, alguma situação particular que lhes tenha impulsionado a buscar seus direitos. No processo, acabaram por ajudar outras pessoas em situação similar e foram sendo reconhecidas como lideranças.

Moro há 50 anos no meu bairro, conheço muito bem todas as necessidades do meu bairro, da minha comunidade e... Devido à necessidade da minha comunidade, sou morador antigo, me coloquei à disposição de ajudar... Eu vi vários pontos que a comunidade tinha necessidade... Comecei a ajudar na necessidade de cada um... É um princípio de... Eu sempre tive água, mas um vizinho não tinha. Eu fui ajudando... O cidadão comum tem muita dificuldade de ajudar o vizinho, faltam recursos [...] Não era para ganhar dinheiro, não era para ser político (informação verbal).⁹⁵

⁹² Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, dezembro de 2010.

⁹³ Informação fornecida por Liderança Social 8, Caxias, janeiro 2011.

⁹⁴ Informação fornecida por Liderança Social 3, Caxias, dezembro de 2010.

⁹⁵ Informação fornecida por Liderança Social 4, Caxias, setembro de 2010.

A história pessoal descrita é de grandes dificuldades e reviravoltas. Quanto mais carente era a comunidade, mais comum se tornava a trajetória composta por tragédias e superação. A estrutura familiar foi um fator decisivo na formação do caráter e na atitude em prol do próximo, no caso de Liderança Social 10 (2010),

Eu sou uma mãe especial e a instituição foi fundada por causa das minhas dificuldades com a minha filha que tem necessidades especiais. É uma benção. Só Deus faz as bênçãos da vida da minha filha (informação verbal).⁹⁶

De igual forma, Liderança Social 1 deu um depoimento dizendo que a vida o levou das drogas à liderança comunitária, graças ao apoio de outra pessoa que estava na marginalidade e foi capaz de obter forças para se reerguer.

[...] me libertei das drogas graças à ajuda de gente que vivia à margem, mas que, quando consegui me levantar, virou e disse, ele está no buraco, me estenderam a mão e eu saí do buraco. Quando aconteceu comigo, eu coloquei na minha cabeça que tudo o que eu podia fazer era pagar a Deus – vou começar a chorar [...] eu fico olhando para trás ou eu ajudo a alguém. (informação verbal).⁹⁷

Em alguns casos, a pobreza e a falta de presença do Estado impulsionam o indivíduo. Existem pelo menos duas saídas básicas: a criminalidade e a militância. Entender o que leva a uma opção ou a outra exige um estudo sociológico mais aprofundado.

Eu já tinha isso. Quando eu fiz 9 anos, eu fugi de casa com a minha irmã. Meu pai era casado com uma mulher que judiava da gente. Só voltei com 16 anos. Quando eu comecei foi por necessidade. Foi por causa da minha filha e os problemas que eu tive com os órgãos públicos. Por causa do “defeso” eu comecei a briga com o IBAMA. Defende o caranguejo e meu filho ficava com fome. A gente brigou muito para mudar a situação (informação verbal).⁹⁸

Há uma forte compreensão de que o cidadão articulador e conhecedor de seus direitos tem força política (apartidária). Em contrapartida, a presença do Estado é questionada constantemente. As colocações vão da indiferença do servidor público com a população à falta de estrutura, à corrupção, passando pela inadequação de leis e políticas com relação à realidade das localidades.

Eu costumo dizer o seguinte: por que existe a ONG? Porque o governo, o poder público não chegou até aqui. Na hora que o poder público chegar até aqui, vai acabar. Não precisa mais (informação verbal).⁹⁹

⁹⁶ Informação fornecida por Liderança Social 10, São Gonçalo, outubro de 2010.

⁹⁷ Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, dezembro de 2010.

⁹⁸ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, janeiro de 2011.

⁹⁹ Informação fornecida por Liderança Social 11, Magé, janeiro de 2011.

O relato das lideranças permite entender que há uma clara compreensão do papel transitório de uma ONG, e que a ausência do Estado como agente promotor da qualidade de vida e do acesso aos direitos do cidadão intensificam a criação de novas organizações. O problema não é o crescimento do terceiro setor em si, mas o que o move. Quando o imaginário popular é povoado por percepções como a da corrupção generalizada nas instâncias de representação política, é aberto um espaço para o posicionamento socioambiental das empresas e das ONGs. A participação social de ambos é vista de forma positiva, mas privatiza questões e espaços, tipicamente públicos.

Hoje a gente tem uma Câmara de Vereadores que não representa em nada os nossos interesses. Eles votaram contra nós. Eles votaram sobre a contribuição para a iluminação pública. Não nos ajudou em nada, nos prejudicou. Não é para isso que colocamos os nossos representantes lá (informação verbal).¹⁰⁰

Há um forte questionamento das instâncias públicas de representação. A pergunta é: a que eles representam? Ou ainda: como a população se faz presente no processo decisório governamental? A democracia participativa exige a construção de um capital social amparado por fóruns locais participativos sobre os mais diferentes temas que atingem o grupo social de uma dada região e dê autonomia à sociedade para interferir nos processos decisórios públicos.

O prefeito daqui não sabia o que era o defeso. Eu tive que explicar e propor um projeto que considerasse um mês adicional quando as fêmeas vão dar a cria. O defeso é só para o período em que elas saem para namorar, mas se não cuidar da época que ela sai para dar as ovas, não adianta de nada. Fora isso, o que eu queria era que os pescadores tivessem alguma ajuda durante o defeso. As leis são feitas em Brasília, sem saber como é aqui. É lei à moda boi. Não é interesse deles dar informação para a população (2011, informação verbal).¹⁰¹

Desta forma, a comunidade acaba por buscar apoio nas empresas, mesmo para questões que não dizem respeito direto com os impactos causados por elas. A interlocução com partes interessadas pressupõe a capacitação dos atores sociais para o diálogo de consenso. Isto inclui a comunidade, a empresa e as instituições públicas. O diálogo estabelecido entre empresas e comunidade vizinhas é diferente quando há a presença de um órgão público. As audiências públicas exemplificam as situações onde a interação de uma organização e os públicos de interesse são fiscalizadas pelo Estado.

¹⁰⁰ Informação fornecida por Liderança Social 5, Magé, janeiro de 2011.

¹⁰¹ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, janeiro de 2011.

A associação de moradores é uma entidade que vê o geral da comunidade, água, esgoto, luz... A ONG tem uma missão. Qual é a missão dela? Ambiental, das baleias, lutar contra a fome, né (informação verbal)?¹⁰²

As próprias lideranças compreendem que existem diferentes funções para cada tipo de organização do terceiro setor, como ONGs, movimentos sociais ou associações de moradores. Portanto, o mapeamento das lideranças locais exige uma equipe multidisciplinar, muitas vezes gerenciada por geógrafos, sociólogos, economistas ou assistentes sociais. Como o ambiente é dinâmico, instituições surgem e desaparecem com grande intensidade. O mapeamento acaba por ser um processo continuado. Empresas como a Vale, em seu projeto Cidade Vale Mais¹⁰³, trabalham com três fontes principais para este mapeamento: dados oficiais sobre a cidade, pesquisa de campo e indicação feita por lideranças institucionalizadas como secretarias de Estado, ONGs e diretorias de escolas. Como é um trabalho que precisa ser feito de forma continuada, nem sempre se consegue localizar todos os representantes legítimos da região, em um primeiro levantamento. Em uma reunião da Rede de Lideranças de Caxias, Liderança Social 13 (2010) relatou que

[...] a Ampla nos conheceu por acaso, né? Eu tava na porta da minha casa colocando o lixo, aí veio o Sidiney perguntando onde era uma igreja que tinha uma reunião. Eu nem sabia que existia uma reunião de Ampla. Eu disse que sabia onde seria, mostrei aonde era e falei que eu também tinha um projeto e agora estou aqui (informação verbal).¹⁰⁴

A Rede de lideranças tem a possibilidade de estimular o adensamento do capital social de uma região. Na medida em que as lideranças passam a se conhecer, a troca de informações potencializa a capacidade de articulação e mobilização social em prol dos temas que afetam aquela parte da população. A rede dá suporte à Rede.

Conceição, se você precisar de ajuda com a papelada para legalizar a organização, eu posso ajudar. Não vou fazer para você, mas explico como se faz. Vocês sabem para que serve o Ministério Público, né? Eu posso lhe apresentar para o representante da região e depois que você tiver o contato, vai sozinha (informação verbal).¹⁰⁵

Não identificar uma liderança pode gerar significados indesejados ou não planejados sobre a posição da empresa naquele micro-território. Liderança Social 14 (2010) relatou que, como vice-presidente da associação de moradores de seu bairro, organizou uma

¹⁰² Informação fornecida por Liderança Social 12, Caxias, setembro de 2010.

¹⁰³ Para saber mais: <http://www.vale.com/pt-br/sustentabilidade/fundacao-vale/focos-de-atuacao/paginas/default.aspx>.

¹⁰⁴ Informação fornecida por Liderança Social 3, Caxias, setembro de 2010.

¹⁰⁵ Informação fornecida por Liderança Social 12, Caxias, setembro de 2010.

comitiva para conversar com a empresa sobre a poluição que ela causava na região. Ela já havia sido empregada da empresa há alguns anos. Ao tentarem entrar, ela foi barrada antes mesmo de informar que era da associação de moradores, contudo no dia seguinte tudo mudou,

Logo no dia seguinte eles descobriram que eu era vice-presidente da associação de moradores e quiseram falar comigo. Agora eu não quero. Eu me informei sobre eles antes de ir lá. Por que ela não se informou de mim? Antes eu era uma faxineira, hoje eu sou a vice-presidente da associação... A gente nunca quis que ela fosse embora. A gente sabe que tem muita gente que trabalha ali. Antes, o número de funcionários do bairro, era restrito, agora estão contratando todo mundo. Depois de nossas denúncias tão contratando todo mundo (informação verbal).¹⁰⁶

O ambiente no qual as empresas contemporâneas estão atuando é complexo. Hall (2002), ao falar da identidade cultural na atualidade, destaca exatamente o descrito pela liderança comunitária – os atores sociais cumprem com múltiplos papéis sociais. Por outro lado, Kunsch (2003), ao propor que a comunicação organizacional deveria ser integrada, destaca tanto a influência que um público de interesse tem sobre o outro, quanto a fragilização da fronteira de quem é um agente externo ou interno. No caso supracitado, a liderança já tinha sido faxineira, ou seja, ela passou de uma posição subordinada, da base hierárquica da empresa, para uma colocação representativa.

Aqui, a gente trata de questões da empresa, mas também trata de outros assuntos. A pauta é participativa. A ideia de rede de lideranças é ser um espaço participativo. O que mais vocês querem saber da empresa e de outras questões, legislação, iluminação pública, elaboração de projetos, funcionamento do Ministério Público, questões ambientais. É um processo participativo (informação verbal).¹⁰⁷

O posicionamento público da Ampla é o de trabalhar com a diversidade e a inclusão para que os projetos sejam participativos. A princípio, o que é posto pela empresa se assemelha à estrutura dos espaços onde se dão o agir comunicativo, já que deveria ser um ambiente no qual todos os envolvidos, de forma legítima, deveriam poder se expressar livremente e buscar o consenso.

[...] não pode ter uma única ótica. Quando você amplia o campo de visão, você começa a enxergar a diversidade e as diferenças. Trabalhar com planejamento participativo demanda tempo, conquista de confiança, demanda primeiramente criar canal de comunicação com aquele público que vai trabalhar com a gente. Quem define a necessidade é quem vive no local. A gente tem que ouvir cada um. Saber ouvir é o mais difícil para se chegar ao consenso, o que é diferente de todos terem uma opinião única (informação verbal).¹⁰⁸

¹⁰⁶ Informação fornecida por Liderança Social 14, Caxias, setembro de 2010.

¹⁰⁷ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 1, Caxias, setembro de 2010.

¹⁰⁸ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 3, São Gonçalo, julho de 2010.

Contudo, o fato de as reuniões acontecerem dentro da Ampla, parece-nos reduzir o potencial participativo. Por mais que a empresa frise que é um espaço de debate e construção dialógica, de liberdade de expressão, de transparência das intenções e perspectivas dos atores sociais, o processo de apropriação comunitária não se dá por completo. Na percepção das lideranças, o espaço não é delas, é da Ampla, a Rede é da empresa. As lideranças não se reúnem fora das reuniões, é uma mobilização induzida.

Nós somos convidados, o espaço não é nosso. Se as reuniões fossem nas comunidades, seria melhor. Eu cheguei a propor isso uma vez e chegou a ser fora do espaço da Ampla e foi muito bacana. Todos ficaram muito à vontade. Foi na ONG Casa das Rosas. Depois, parou por falta de estrutura, eu entendo essa parte. Mas eu sempre lutei para ter um espaço independente. Assim, você não deve nada a ninguém. (informação verbal).¹⁰⁹

O local pode trazer uma facilidade operacional, mas representa um tipo de relação. Coloca a empresa no centro do processo, como um agente irradiador da mudança, como gestor de um processo que, se dialógico, se participativo, se centrado na construção de um espaço intercultural de consenso, é multicentrado. A busca por um ambiente mais simétrico passa pelos temas, pelas regras de convivência, mas pela escolha do local e da temporalidade da interação. Ainda assim, as pessoas que estão há mais tempo na Rede e ajudaram a construir a metodologia de interação sentem-se mais donas do processo.

Hoje eu entendo a posição da Ampla. É um diálogo porque eles ouvem as nossas críticas. Eu costumo dizer que tudo que é bom tem uma coisa que é falha. [...] Existem falhas? Existem falhas, mas as falhas que eu vejo são coisas pequenas. As coisas positivas que eu vejo são mais aproveitáveis. Tem muito mais ganhos do que perdas. Se fosse dentro das comunidades seria melhor (informação verbal).¹¹⁰

A tolerância e a confiança na empresa foram construídas pelas ações e reações às críticas feitas por estas lideranças, bem como pelas propostas de ação e pelos projetos sociais. Uma questão que se destaca nos relatos é a comparação feita entre a Ampla e as demais prestadoras de serviços públicos das regiões. Há uma compreensão de que o processo da empresa ainda não é o ideal, mas ela faz um trabalho que é considerado pelas lideranças como melhor do que as demais, já que está em um ambiente no qual ninguém age de forma dialógica.

A gente não tem nem água, nem esgoto e a Cedae é aqui na frente. Quando a Ampla era pública, eram os fios pelo chão, qualquer chuva, nós ficávamos sem luz, era uma luta na época que era do Estado. Agora o atendimento é 100%. Vieram os projetos sociais, quem tem dívida eles parcelam. No início, as pessoas não aceitavam sair do

¹⁰⁹ Informação fornecida por Liderança Social 5, Magé, janeiro de 2011.

¹¹⁰ Informação fornecida por Liderança Social 2, Magé, dezembro de 2010.

furto. Foi aí que associação de moradores fez uma parceria com a Ampla e tudo foi mudando. Eles trouxeram um ponto de atendimento móvel, muitas pessoas não têm nem a passagem para ir lá resolver os problemas (informação verbal).¹¹¹

As tentativas que se aproximam ganham espaço e credibilidade. Mesmo que a Ampla ainda possa estar em um estágio de interação em que a comunidade aja de forma reativa ao seu estímulo, que ainda não seja um processo pró-ativo bilateral, ganha espaço e gera efeitos reputacionais relevantes. Contudo, cabe avaliar se a comunidade está reativa ou o espaço criado cerceia o protagonismo das lideranças

Ela quer fazer a parceria conosco da seguinte forma, ela dita as regras ela e nós temos que seguir as regras. É uma ditadura incubada, mas é. Você já viu algum espaço na sua casa ser dos outros? [...] mas a Kátia nunca disse que você não podia falar algo (informação verbal).¹¹²

As regras do espaço obedecem a normas pré-estabelecidas pela empresa. Apesar de haver a compreensão das lideranças de que é um fórum temático, questionam não haver tempo e liberdade para questionamentos mais incisivos ou que se prolonguem. Declaram que muitas pessoas se sentem constrangidas e que são cerceadas pela empresa. Aqui há um indício de que alguns questionamentos ainda são feitos em função do grau de amadurecimento da participação das lideranças comunitárias em ambientes de diálogo social consensual. Reforçam, de forma lúcida, que ao levar a reunião para as comunidades, a posição de representante dentro do projeto da Ampla seria reforçada e mais visível.

O espaço é da Ampla e nós somos convidados. Se fosse até as comunidades seria muito melhor. A comunidade ia entender muito melhor que a gente é representante deles lá (informação verbal).¹¹³

As lideranças, quando questionadas sobre o local das interações, ressaltam que preferiam e que já propuseram que fosse modificado. Entendem que, se cada reunião ocorresse em uma comunidade, articulada por aquela liderança local, permitiria um maior conhecimento e reconhecimento da realidade do outro. O compartilhamento da visão de mundo, da perspectiva cultural e dos elementos de mediação de cada grupo possibilitaria mais clareza das motivações discursivas. A integração da Rede e a autonomia seriam estimuladas com maior intensidade. Há um aspecto positivo no fato de a empresa abrir as portas para as lideranças, ela cria a sensação de transparência, ela deixa que parte de sua rotina operacional seja conhecida e desmistifica algumas

¹¹¹ Informação fornecida por Liderança Social 4, São Gonçalo, dezembro de 2010.

¹¹² Informação fornecida por Liderança Social 6, São Gonçalo, janeiro 2011.

¹¹³ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, janeiro de 2011.

dimensões de seus processos, torna viva e tangível a empresa; povoa de rostos e lugares a imaginação coletiva, ela se dá a conhecer, assim como em visitas guiadas feitas, há muitos anos por fábricas como a Garoto, a Kibon, a CPFL e tantas outras que abrem suas portas. Esse pequeno fato não pode ser entendido como uma ação dialógica. É um monólogo interativo. O dialógico poderá ou não ocorrer na reunião da Rede de Lideranças.

A Ampla veio e abriu as portas, a comunidade veio e abriu as portas e começou a haver uma parceria. Eu abri as portas da minha casa pra você. A Ampla fez a mesma coisa. Abriu as portas nos oferecendo conhecimento verdadeiramente do que é a parte elétrica e nós abrimos as nossas portas oferecendo o que eram as nossas necessidades. Houve uma troca (informação verbal).¹¹⁴

Muitos dos projetos e das regras que são postas em cena, são derivadas das normativas da Aneel e das políticas públicas para o setor, entretanto existem temas relativos à cidadania que também são abordados.

Na Ampla, eu aprendi os meus direitos. Os deveres sim, mas eles sempre colocam os direitos que eu tenho. Dão números de órgãos com serviços gratuitos. Isso acontece sempre (informação verbal).¹¹⁵

O espaço não é público, mas os temas, de certa forma, o são. Parece coerente considerar que é um espaço público híbrido, como discutido em capítulos anteriores. Mesmo que consideremos, sob alguns aspectos, que a metodologia adotada pela Ampla foge às características do diálogo social como o do agir comunicativo, no que consiste à construção de um capital de confiança reputacional tem ganhos positivos.

A continuidade, a consistência e a flexibilidade, atributos destacados pelas metodologias de engajamento de partes interessadas demonstram ser amortecedores de crises. No caso da Ampla, a empresa precisa articular com muito cuidado as atividades operacionais e as de responsabilidade social, já que seu produto está presente em todo o território 24 horas e durante 7 dias, logo o cliente tem como principais motivos de contato, problemas técnicos e a cobrança. Em nenhum dos casos, há uma predisposição positiva.

[...] a relação deles com a empresa ficou menos distante e de mais confiança. A gente ainda tem muito problema. São problemas de qualidade, de faturamento, de conta errada, mas ele confia mais. As áreas que foram afetadas pelo projeto têm uma mola maior para suportar esse tipo de problema. São áreas conflitivas, nós entramos nesse cinturão com medidas técnicas. Ainda assim, a relação está muito melhor. Quando cheguei na empresa fui direto para uma audiência pública no Jardim Catarina por causa

¹¹⁴ Informação fornecida por Liderança Social 2, Magé, dezembro de 2010.

¹¹⁵ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, Janeiro de 2010.

da entrada da mediação eletrônica. Eu quase saí apedrejado. Hoje, nas audiências públicas, a comunidade se manifesta, questiona, mas se posiciona do lado da gente na solução. É bem mais ameno (informação verbal).¹¹⁶

Na percepção das lideranças comunitárias, a Rede trouxe aspectos bons e ruins, mas a melhoria da qualidade do serviço nos últimos anos tem contribuído muito. Ao serem perguntados sobre a falta de luz e possíveis instabilidades, eles reconhecem que é menos frequente. A reclamação está no valor da tarifa e na hora de usar os canais comerciais tradicionais. Os canais especiais, exclusivos para a Rede de Lideranças, são vistos como mais ágeis. De forma indireta, declaram que se sentem valorizados diante da empresa e da comunidade quando suas solicitações são atendidas mais rapidamente.

A agilidade de atendimento é fundamental. A gente liga e 15, 20 minutos depois a ampla já vem. Outro dia uma dona daqui tava com um problema e achava que era do chip e queria processar. Ela veio aqui e eu disse que não, que eu tinha um outro canal. Uns 20 minutos depois ela voltou dizendo que já estava tudo resolvido (informação verbal).¹¹⁷

Para os participantes que são de associações de moradores, ter um canal que agilize as reclamações é um ponto destacado. Normalmente são procurados pela comunidade para resolverem questões relativas aos serviços públicos. Ao longo do caminho, foram sendo estabelecidas normas de conduta pelo próprio grupo para evitar que os interesses pessoais ou eleitoreiros tomassem espaço do debate sobre questões coletivas legítimas.

Sempre tem situações onde surgem tentativas de negociações individuais, do líder e não da comunidade. Isso é uma questão de formação de lideranças. A própria rede identifica isso e impede. No início, a gente trabalhou muito a questão do que é ser líder comunitário, de que demandas são legítimas... Isso é um trabalho de formação continuada. É importante. Sempre tem gente nova entrando (informação verbal).¹¹⁸

Outra regra estabelecida é a de que nenhum político pode participar da Rede. A restrição está baseada na necessidade de não tornar o local um palanque político ou criar vinculações partidárias. Contudo, além da não existência de vereadores e deputados, o espaço para ser plural deveria estimular uma maior presença de outras empresas, de mais ONGs, secretarias de governo, participantes de outras redes como da Agenda 21, dos Conselhos Municipais, e representantes dos outros setores sociais. Por mais que entendamos que é um espaço para as lideranças comunitárias, a conversa multilateral é um requisito importante para espaços de diálogo social. Outra possibilidade seria ter um fórum separado, onde as lideranças

¹¹⁶ Informação fornecida por Direção da Ampla 3, Niterói, março de 2010.

¹¹⁷ Informação fornecida por Liderança Social 3, Caxias, dezembro de 2010.

¹¹⁸ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 2, Niterói, novembro de 2010.

também participassem, mas fosse pensado de forma mais abrangente: ser plural é fundamental. Os projetos da Ampla não são integrados com os projetos de outras empresas nem com instituições do terceiro setor como Abong, Ashoka, Ethos, Gife, contudo trabalham com as lideranças formais e informais, buscando identificar quem são as pessoas atuantes e que conseguem mobilizar a comunidade. A capilaridade de uma liderança é algo analisado e estimulado. A empresa declara que uma forma de deixar um legado na comunidade é capacitar as lideranças para lutarem por seus direitos, para transmitir os conhecimentos sobre o consumo consciente de energia elétrica e para articularem-se com outras lideranças locais e regionais. A continuidade de contato é fundamental, não acontece no curto prazo.

O processo de atuação em um território é cíclico. Você tem níveis de amadurecimento do diálogo. A própria estratégia de comunicação da empresa passa por um processo de amadurecimento que vai de uma comunicação reativa unilateral, até a pró-ativa multilateral, quando ela incorpora todas as vertentes, todos os atores, construindo uma capacidade de estabelecer diálogo mesmo. Demanda tempo e continuidade (informação verbal).¹¹⁹

A identificação de quem é liderança é um aspecto delicado. Dependendo do recorte feito, a organização pode ficar refém de um grupo. A indicação feita pelas lideranças é significativa, mas levantar dados secundários sobre a região ajuda a entender a legitimidade das lideranças formais e informais e a fazer um mapa territorial de poder. A organização das lideranças pode ser pensada por tipo de atividade, por categoria de organização, por forma de atuação, vinculação política, características do impacto que sofre e da influência sobre o negócio etc. Dependerá da metodologia adotada, contudo, em todos os casos, cabe fazer um mapa do poder de influência e relacionamento das lideranças.

A liderança comunitária é um interlocutor privilegiado da relação da organização com a comunidade. Em uma interação face a face, essa liderança cumpre o papel de agente mediador, de leitor social, de produtor de sentido e mediação. Um processo dialógico de interação, ao buscar o consenso, deveria constituir um espaço intercultural para que as diferentes visões de mundo entrem em contato e possam construir algo novo, consensual. Da mesma forma que a empresa propõe uma nova percepção sobre o hábito cultural da comunidade sobre o uso de energia elétrica, a comunidade busca mudanças nas atitudes da empresa nas atividades cotidianas da prestação de serviço. A percepção de ambos sobre o outro tende a ser redefinida com o passar do tempo ou se romper.

¹¹⁹Informação fornecida por Mediador de Campo 1, Rio de Janeiro, 2010.

Ao mesmo tempo em que há a compreensão de que é um espaço de debate sobre a relação comercial, também é um local onde é possível falar dos projetos sociais, aprender conteúdos novos e trocar informações com as lideranças presente. Não é perfeito, existem críticas.

Parece que a gente tá falando com um igual. Eu digo parece porque, no fundo, no fundo a gente sabe que não. A gente tem a liberdade de falar como a gente fala na comunidade, mas as pessoas estão completamente acomodadas (informação verbal).¹²⁰

Os espaços de interação estabelecidos entre as empresas e as comunidades vizinhas podem servir para diversas questões – informar, de maneira unidirecional, as práticas e projetos de uma empresa, engajar e mobilizar para a ação, negociar interesses ou dialogar e construir de forma participativa soluções conjuntas. A Rede de Lideranças é uma proposta híbrida. Claramente, pela estrutura e as colocações feitas pela empresa, tem a função de minimizar a resistência das comunidades sobre a atuação da Ampla, de criar um canal direto com a população local que permite reverter o passivo de relação deixado pela Estatal e reduzir o furto. Para isso, ela montou uma proposta de relacionamento que está amadurecendo ao longo do processo. É participativo, mas é pouco simétrico. A gestão da atividade e o local ainda são unilaterais. As próprias lideranças relatam isso. Por outro lado, as lideranças ainda são pouco autossuficientes. Mesmo sendo capacitadas pela Ampla a mobilizar as comunidades, a fazer as reuniões, a montar projetos, a própria Rede ainda tem uma relação passiva, ou melhor, parece se relacionar com a empresa como faria com um Estado tutor.

Eles dão informação para a gente. Tipo assim, eu tô lutando nessa comunidade que ainda tá usando a energia de forma inadequada. Não vou dizer que é furto, mas tá inadequado. Ela nos informa que, se todo mundo regularizar, é possível reduzir a tarifa (informação verbal).¹²¹

Os temas, por sua vez, já têm uma abrangência maior e incluem, efetivamente, questões da organização e solicitações das lideranças. Existem divergências na percepção quanto à pluralidade das vozes e dos temas, contudo é algo que se busca continuamente. Há um estímulo constante. Na fala dos gestores do projeto, inclusive diante das lideranças, encontramos indícios de que há a compreensão de que a Rede deve ser das lideranças e não da Ampla, mas ainda está em um estágio anterior a essa forma autônoma idealizada.

Na verdade, eles induzem as pessoas àquele curral. Se for para dizer só o que vocês querem ouvir, eu não vou. Eu não tô com saco. Não ganho porra nenhuma por isso

¹²⁰ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, janeiro de 2011.

¹²¹ Informação fornecida por Liderança Social 3, Caxias, dezembro de 2010.

[...] eu vou mais para conhecer os outros líderes comunitários. Eu acredito que não está havendo a troca que deveria estar havendo. (informação verbal).¹²²

Contudo, quando perguntado sobre os temas que pudessem ser tratados, as lideranças tiveram poucas sugestões. Um ponto comum no que foi dito por todas as lideranças é que o espaço permitiu conhecer as outras lideranças. Todas as reuniões serem dentro da empresa torna a relação assimétrica e a participação induzida. A ação tende a ser mais estratégica do que comunicativa com ênfase no consenso.

Constituir uma visão plural exige conhecer a realidade do outro. Os consensos possíveis nascem da interação de diferentes culturas e necessidades. A autonomia da rede ainda não é uma realidade.

7.5. As múltiplas visões sobre a relação

Se o diálogo social, como aplicação do agir comunicativo, for efetivo, as visões deverão se aproximarem longo do tempo. Provavelmente nunca serão iguais, pela própria natureza da relação comercial e as posições relativas, mas a definição de alguns aspectos estruturantes pode vir a ser comum. No caso da Ampla, existem indícios de um processo de transformação inicial.

Não existem regras universais. Temos que incorporar isso. Não será só cumprir uma regra. Teremos que ser capazes de atender à necessidade do cliente e não apenas cumprir com as regras. Precisamos fazer algo com essa visão. Primeiro precisamos incorporar essa visão. Contratamos sociólogos. Eu nunca tive tantos sociólogos trabalhando em uma empresa elétrica (informação verbal).¹²³

As lideranças relatam que a equipe de responsabilidade social, ao lidar com as questões comerciais, têm uma abordagem menos técnica, ou seja, acreditam que leve em consideração o contexto sócio-econômico e a qualidade do relacionamento para encontrar soluções alternativas mais flexíveis do que as encontradas nos balcões de atendimento ao consumidor. É positivo como instância de curto prazo, mas também demonstra que há um caminho longo para que a empresa internalize a visão social como um todo em suas políticas operacionais cotidianas.

¹²² Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, dezembro de 2010.

¹²³ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

7.5.1. A perspectiva dos colaboradores da Ampla: alta direção, média gerência e equipe de responsabilidade social

Na perspectiva da alta direção, a empresa, para dar lucro, deve construir relacionamentos estratégicos. Mesmo sendo um monopólio, entende que as normativas da agência reguladora lhe impõem transparência em seus canais de contato com os clientes. A relação ainda é delicada. São perspectivas distintas.

Teve uma evolução de estrutura. Fizemos um processo de convencimento interno e externo. A gente tem que contaminar todo mundo. Todos têm que estar em consonância. Teve muita contradição e aprendizado nosso e das áreas técnicas. Hoje nós fazemos um mapeamento georreferenciado através da cartografia social. Passamos a ter métrica e um programa mais estruturado. Antes eram demandas pontuais. Já não é mais assim. É um programa com relatoria, diagnóstico, metas anuais, metodologia, planejamento (informação verbal).¹²⁴

Muitas empresas adotam as políticas de responsabilidade social como um verniz protetor da imagem, sem fazer as mudanças estruturais necessárias. Há um sistema econômico fortemente baseado nos ganhos de curto prazo e na melhoria dos processos para gerar mais retorno para o agente principal, o acionista. Contudo, com o amadurecimento dos movimentos sociais e um maior acesso a informações de grupos sociais em todo o mundo, as estratégias sociais de ação do terceiro setor se tornaram mais sofisticadas. As empresas, por necessidade, modismo, estratégia ou revisão cultural, começam a realinhar padrões de pensamento.

É claro que o acionista quer dinheiro, mas você tem que ter pessoas que tenham sensibilidade e sejam responsáveis pelo entorno. Buscam ter como meta, além dos resultados dos acionistas, o lucro, mas a qualidade e a responsabilidade social. É por isso que a gente busca ter uma ação social muito forte, vinculada a educação e a geração de renda (informação verbal).¹²⁵

Ainda há um peso considerável no resultado econômico-financeiro, mas a pressão cotidiana da mídia, dos agentes sociais e da legislação as impulsiona a construir relacionamentos com os outros públicos estratégicos. No caso da Ampla, já existe, pelo menos, um discurso articulado sobre o tema. Na fala do presidente, os relacionamentos comunitários são um caminho sem volta, mesmo que haja uma função comercial específica.

Se não tivermos um bom relacionamento comunitário, não seremos viáveis. Antigamente, para implantar um gerador ou transmissor nosso, bastava entrar no território. Não precisávamos de ninguém. Agora cara, nós não podemos investir se a comunidade não nos aceita. Quando vamos investir não podemos mais calcular

¹²⁴ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 2, Niterói, novembro de 2010.

¹²⁵ Informação fornecida por Direção da Ampla 1, Niterói, outubro de 2010

apenas o que vamos gastar com postes, cabos e equipamentos. Temos que avaliar quanto vamos gastar para convencer a comunidade a apoiar esse investimento. Antes de entrarmos, vai a nossa equipe de responsabilidade social para construir relacionamentos e mapear as pessoas que não podem pagar e as que não pagam por oportunismo. Esses processos comunitários são um instrumental para o negócio. É relacionamento e negociação. Contudo, é um processo rico que nos transforma. Não dá para ficar no escritório, sem poeira no sapato e querer se relacionar. Mesmo que a regulação da Aneel caísse e não pudéssemos mais usar esse recurso, teríamos que investir. É fantástico que tenhamos financiamento, mas não existe a possibilidade de deixar de ter uma área de relacionamento com a comunidade. Provavelmente eu reajustaria os custos, mas não há como não fazer (informação verbal).¹²⁶

O discurso do relacionamento está demarcado por contingências de mercado e uma expectativa sobre a possível abertura de mercado do setor. Além disso, trazer a experiência anterior, no Chile, na Colômbia e na Argentina, não foi algo bem-sucedido no contexto fluminense. A pressão regulatória, a organização social e suas estratégias de resistência, a atividade política local e a atuação da mídia dão contornos ao discurso, mas a articulação discursiva e sua vivência diária podem provocar transformações.

Uma empresa que era tipicamente de engenheiros e que iniciou os projetos sociais integradores com 3 pessoas, passar para 100 colaboradores e parceiros envolvidos indica um ambiente de relacionamentos estratégicos distinto. A perspectiva dos sociólogos, geógrafos, antropólogos e assistentes sociais acaba por ser disseminada. Também há um processo de mudança cultural dentro da organização.

Hoje eu tenho 34 formações de nível superior aqui dentro. Tenho antropólogos, sociólogos, jornalistas, porque ficou muito complexo, ficou sofisticado. Não é fácil [...] A gente viabiliza, para as pessoas, o acesso a um direito que elas nem sabem que têm [...] Não é só colocar a energia e cobrar. Você tem que se relacionar de todas as formas. Aí você começa a selecionar nas próprias comunidades os leituristas, eletricitistas etc. O mais legal é você ter orgulho de dizer isso (informação verbal).¹²⁷

Os fatores externos – ambiente político, legal, tecnológico, cultural e mercadológico – constituem a matriz de trabalho e decisão dos executivos corporativos. Caberia às lideranças comunitárias apossarem-se desta perspectiva para equilibrar o processo de interação. Habermas (1983a), ao descrever o agir comunicativo como um espaço de debate entre agentes igualmente capacitados que buscavam o consenso dialogado sobre temas e questões consideradas legítimas, dentro daquele ambiente social, deixa um questionamento em aberto, ao aplicarmos suas premissas como base para o diálogo social – até que ponto

¹²⁶ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

¹²⁷ Informação fornecida por Direção da Ampla 4, Niterói, novembro de 2010.

podemos entender que há equilíbrio de forças e de capacitação (em todas as suas dimensões) na relação das organizações com as comunidades vizinhas e, até mesmo, com organizações do terceiro setor? Mesmo que compreendamos que o contexto contemporâneo alavancou a perspectiva comunitária e à dos movimentos sociais – tanto em termos técnicos, como de visibilidade e articulação político-produtiva – ainda assim, é uma situação delicada. O contexto é um ponto decisivo nas escolhas dos gestores.

Direção da Ampla 5 (2010) conta que em cada país em que atuou havia um ambiente distinto em termos culturais, legais, sociais e políticos. No Chile, nos idos de 1984, era possível trabalhar contra o furto com medidas técnicas e legais dando pouca ênfase ao relacionamento com as comunidades vizinhas.

As empresas contavam com o apoio do governo militar. Toda a estrutura e as ações que se utilizaram para combater o furto se deram com a presença do Estado. Sempre com muita tecnologia, sempre com muita força da lei. De fato, o Chile é quem tem a legislação mais dura contra o furto de energia (informação verbal).¹²⁸

Já na Argentina, onde o governo era democrático, a forma de atuar sobre o mesmo problema teve que sofrer ajuste já que a presença do Estado já não era da mesma ordem.

Carlos Menem tinha o apoio popular, mas não tínhamos as mesmas ferramentas. Ali começou um processo de relacionamento com as comunidades. Mas, nessa época era mais importante ficar bem com o governo, para poder conseguir que se facilitasse o combate ao furto (informação verbal).¹²⁹

No Peru, também democrático, o contexto político era similar, mas a regulação era mais exigente, o apoio político menor e a população mais articulada, mais politizada. O ambiente se tornou mais complexo, exigindo negociar com os políticos e se relacionar com as lideranças comunitárias e com a população em si. No Brasil, o cenário era totalmente diferente. Isso acarretou mudanças significativas nas estratégias da organização. A própria composição social e as motivações eram, na percepção da empresa, distintas dos outros países.

Não era possível apelar para as formas mais tradicionais e impor a lei, a cadeia, cortar a luz. Existia uma lógica de impunidade no Rio de Janeiro que dificultava isso. Entendemos que teríamos que resolver o problema sozinhos. Resolvemos investir em tecnologia e entender o que acontecia com a energia que furtavam da gente. Havia esses dois aspectos. Como era de graça, não se preocupavam com o quanto gastavam. Além disso, também tínhamos que lidar com uma parcela da população que estava abaixo da linha da pobreza e não tinham como pagar

¹²⁸ Informação fornecida por Direção da Ampla 5, São Gonçalo, outubro de 2010.

¹²⁹ Informação fornecida por Direção da Ampla 5, São Gonçalo, outubro de 2010.

realmente [...] No processo de educação, você tem que explicar o suficiente para que a população entenda, por si só, que é um delito (informação verbal).¹³⁰

Essa fala é esclarecedora da motivação interna, da empresa, em dar tanta ênfase aos projetos de capacitação para geração de renda e aos de educação para o consumo consciente. O engajamento das partes parece estar mudando a percepção da comunidade e as lógicas de atuação da organização. Enquanto houver a tensão na relação, o aprendizado poderá ter continuidade. A regulação, a articulação e a capacitação das lideranças sociais comunitárias precisarão ser tão fortes e ágeis quanto as estratégias da organização para que o sutil equilíbrio possa acontecer.

Eu comecei ouvindo eles. Comecei fazendo dinâmicas de grupo para entender seus valores e a história de vida pessoal. Trabalhei com uma dinâmica de fotos, coloquei todas no chão, acabei com essa história das pessoas sentarem umas atrás das outras. Eu pedi que eles escolhessem fotos e dissessem por que se identificavam com ela. Eles têm muita informação. Em São Gonçalo eles falavam muito do que eles gostavam – eu gosto, eu fiz, eu sou... Em Magé foi o contrário, pegaram uma foto e – nós fazemos, lá na nossa comunidade, o grupo... Eu percebi no discurso deles uma integração maior da comunidade. Isso pra mim é um retrato. Esse realmente é o porta-voz que eu necessito (informação verbal).¹³¹

Essa distinção foi percebida nas entrevistas com as lideranças. Em Caxias e Magé, havia maior incidência de lideranças com atuação prévia em sindicatos, partidos políticos, conselhos municipais e outros projetos como a Agenda 21 local. A diferença de motivação, formação social, tipo de articulação política e produtiva de cada região e de cada liderança afeta significativamente a dinâmica do diálogo. Para ser transformador e participativo o processo, as partes envolvidas deveriam ser capacitadas a estar na interação comunicativa e ter legitimidade.

Eu sou mediadora, mas é um processo complicado porque eu tenho interesses, eu sou empresa. Não temos uma ONG mediando. Isso é tudo muito claro. Foi um desafio. O nosso lema sempre foi a transparência. A base é a confiança. As reuniões têm atas e eles assinam. Tudo é formalizado (informação verbal).¹³²

Um dos riscos de não ter uma equipe preparada, para a empresa, é tornar-se refém de um conjunto de lideranças com interesses pessoais e não comunitários, ou de o grupo buscar, de forma inadequada, a solução de problemas causados pelo governo na relação com a empresa. Conhecer os direitos e deveres das partes, bem como os aspectos técnicos das questões tratadas, facilita o entendimento e minimiza a indução de uma parte sobre a outra. Do lado da comunidade, a falta de capacitação pode levar a manipulações externas ou vindas da empresa.

¹³⁰ Informação fornecida por Direção da Ampla 5, São Gonçalo, outubro de 2010.

¹³¹ Informação fornecida por Gestor do Diálogo 3, São Gonçalo, novembro de 2010.

¹³² Informação fornecida por Gestor do Diálogo 3, São Gonçalo, novembro de 2010.

Qualquer abertura feita pela empresa pode parecer um grande avanço, mas ser, em verdade, insignificante para a solução das demandas sociais. Conhecer a legislação, as formas de pressão e uso dos recursos sociais dá força e legitimidade à atuação da liderança. Para ambos, a mútua capacitação e troca de conhecimentos é positiva, por mais que pareça contraditório ou utópico. A legitimidade de uma liderança não está em sua posição institucional. A força da liderança está em sua capacidade de articulação dos atores sociais do território, sua visibilidade e credibilidade diante dos demais atores sociais. É uma questão de capital social.

O capital social é o que estabelece em que nível os atores sociais conseguem estabelecer parcerias, relações, diálogo, que nível de pacto, de atuação esses atores locais estabelecem. Quanto mais eu tiver um território com parceiros engajados, mais fácil será o diálogo social. O capital social já estabelece as relações naturais (informação verbal).¹³³

Conhecer as lideranças informais ou tradicionais da comunidade permite entender melhor as dinâmicas culturais, as representações simbólicas, os mitos e os heróis locais, bem como as formas de autorrepresentação/identidade comunitária, as relações de poder e formas de atuação. As lideranças formais institucionalizam a relação: são dimensões complementares. Muitas vezes, as lideranças institucionais, como diretores de escolas, voluntários de ONGs, agentes sociais do governo, são transitórios, mudam com os ciclos eleitorais ou mudanças no cenário macroambiental. As lideranças informais e tradicionais tendem a ser permanentes no território. Se o processo de interação com a comunidade é dialógico e baseado no agir comunicativo, a continuidade é um fator central. Para a reputação da organização, a dimensão temporal também tem um papel importante em dimensões como a consistência discursiva da organização.

7.5.2. O olhar das lideranças comunitárias

A Rede de Lideranças da Ampla é composta por lideranças institucionais – presidentes de associações de moradores (a maioria), líderes religiosos (poucos), lideranças tradicionais (poucos), representantes de organizações do terceiro setor (com boa representatividade estatística dentro do grupo) e alguns representantes de fóruns locais como a Agenda 21, Conselho de Segurança e do Programa Saúde da Família (PSF). Não estão efetivamente representados os grupos empresariais e as secretarias de governo.

¹³³ Informação fornecida por Mediador de Campo 1, Rio de Janeiro, 2010.

As entrevistas com as lideranças foram realizadas em suas comunidades e, até mesmo, em suas residências. A inadequada presença do Estado nas regiões visitadas é nítida. Mesmo pequenos aspectos como sinalização das vias públicas, até questões como esgoto, iluminação pública, água encanada, segurança pública e disponibilidade do sistema público de saúde dentre tantos outros aspectos inexistem ou estão precarizados em várias comunidades visitadas. Em muitas das localidades, a principal presença é a de alguma empresa local. Na percepção das lideranças, a falta de organização social de algumas regiões leva o governo e as empresas locais e não atenderem às solicitações feitas. A organização e a institucionalização dos grupos sociais são entendidas como um instrumento de pressão social.

Quando um local não tem associação de moradores, ele é passado para traz, porque o poder público entende que é um local que não tem nada, ninguém se organiza; ninguém reivindica, não tem um CNPJ, não tem nada (informação verbal).¹³⁴

7.5.3. Engajamento comunitário

A carência, de acordo com os depoimentos colhidos, parece ser a mola propulsora do engajamento e da mobilização comunitárias. Contudo, diversas lideranças, ao serem perguntadas sobre o capital social de sua região, sobre o nível de articulação e participação cívica, questionaram a categoria comunidade.

Chamar favela de comunidade é coisa de gente sem noção da realidade desses lugares. [...] Chamar de gueto, e mesmo assim, não tem visão comum. [...] Cada um vive seu inferno pessoal 24 horas por dia, não olha para o outro. Ou você traz o pessoal para participar, ou vai ser sempre um gueto. Comunidade é aquilo que todo mundo participa, que todo mundo visa o bem comum, não é uma favela. (informação verbal)¹³⁵.

Acreditam que não haja uma noção de bem comum, de coletividade, de valores e padrões comuns de ação.

Muito poucas pessoas se engajam. Até porque, as associações de moradores, em função de presidentes que não usaram os seus mandatos para atenderem às comunidades, as associações perderam credibilidade. Tá se ganhando aos poucos (informação verbal)¹³⁶.

Apenas três lideranças, em um primeiro momento, posicionaram as comunidades como sendo unidas e tendo objetivos comuns. Mesmo estas, ao longo da conversar, declararam

¹³⁴ Informação fornecida por Liderança Social 6, São Gonçalo, janeiro de 2011.

¹³⁵ Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, dezembro de 2010.

¹³⁶ Informação fornecida por Liderança Social 3, Caxias, dezembro de 2010.

que acreditam que as pessoas não conhecem seus direitos e deveres e que são movidas pela necessidade, pelos interesses próprios.

As pessoas aqui, antes, não tinham nenhuma conscientização. Quando a gente começou a associação, as pessoas não se uniam, não se mobilizavam. Aos poucos fomos nos organizando [...] Aqui poucas pessoas têm espírito de liderança. Quando começamos, só duas pessoas se candidatavam a vereador. Hoje é uma loucura. Mas se candidata para si. Quem quer faz, não precisa de cargo eletivo. Me daria estrutura, mas não é necessário (informação verbal).¹³⁷

O que não fica claro é a fonte da desmotivação. A percepção descrita no relato sobre a incapacidade da câmara dos vereadores em representar a comunidade, ao invés de estimular novas articulações, protestos e participação cívica, parece desmobilizar a população. A auto-estima comunitária, a formação básica, a densidade do capital social e a carência local de fóruns públicos onde o agir comunicativo ocorra podem ser respostas viáveis, entretanto exige uma pesquisa aprofundada para compreender a estrutura social.

A comunidade é acomodada. Pensa assim: não posso, não consigo, vou ficar quieto porque calado já estou errado. Sou incapaz. Isso não dá. Cada um pensa só em si, quando pensa (informação verbal).¹³⁸

Há uma questão complementar encontrada em outras experiências de diálogo social que é a baixa autoestima comunitária. Há certa percepção de que não são capazes de fazer as mudanças que desejam. Uma das questões trabalhadas nas metodologias de diálogo social estudadas é, justamente, o protagonismo social comunitário. Na região de Magé, há uma rede de mobilizadores organizada por microrregiões que mantém a associação de moradores informada, contudo as pessoas se mobilizam quando também são beneficiadas pela causa. Por outro lado, procuram com constância a associação de moradores. Uma das lideranças de São Gonçalo acredita que, enquanto o poder público não entrar na favela e levar os direitos básicos, enquanto não levar cidadania, haverá pouca mudança. Entende que há boa vontade de muitas pessoas e instituições, mas que é necessário pensar de forma sistêmica.

Se eu disser que as pessoas são engajadas, eu vou estar mentindo. Eles são necessitados, eles precisam de alguém que grite por eles. [...] enquanto o cara tá na minha janela precisando de ajuda, eu sou o máximo, mas que nada, depois que tá com a carteira na mão, que eu consegui um emprego para ele, nem me cumprimenta na rua. Ele não ajuda, nem encaminha outra pessoa (informação verbal).¹³⁹

¹³⁷ Informação fornecida por Liderança Social 5 Magé, janeiro de 2011.

¹³⁸ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, janeiro de 2011.

¹³⁹ Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, dezembro de 2010.

A própria liderança, muitas vezes, tem uma fala ensimesmada, propõe o que ele fez e como ele ajuda. A argumentação não adota o tom coletivo. O protagonismo comunitário depende do capital social da região e, portanto, da capacidade de articulação das lideranças locais e das formas de circulação da informação e da comunicação da região. Existem poucos jornais locais, rádios comunitárias, bancas de jornal ou outras formas de fazer as informações serem transmitidas. Todos consideraram que a comunicação boca a boca é a mais efetiva e mobilizadora. Algumas associações de moradores têm jornais, revistas ou rádios. A Associação de Moradores de Magé é uma das que têm publicações próprias, periódicas e uma estrutura de rádio, entretanto tem origem sindical e as lideranças atuais já foram filiadas a partidos. “As pessoas não gostam de ler. Aqui o que funciona é o boca a boca e carro de som. Nem faixa dá certo (informação verbal)”.¹⁴⁰

7.5.4. O papel social das empresas e a relação com a Ampla

Um dos aspectos questionados foi a percepção das lideranças sobre o papel social das empresas. O ponto central é entender as expectativas, a posição relativa e o tipo de relação. Algumas lideranças, menos capacitadas ou ainda com uma visão clientelista acabam por transferir para as empresas funções que são do Estado. As mais experientes e politizadas compreendem a diferenças de atuação, mas cobram uma ação efetiva das empresas.

As empresas não podem tomar o lugar do poder público. Contudo, as empresas devem atuar, existem medidas compensatórias para o impacto ambiental e social que causam (informação verbal).¹⁴¹

Elas têm a obrigação de fazer um trabalho social em benefício das comunidades ao redor. [...] A que faz mais coisas aqui é a Reduc, mesmo devendo alguma coisa, é a que mais faz. Quando ela diz que faz um projeto social com o Jovem Aprendiz, a gente não aceita. É obrigação legal dela, pela lei 10.097 (informação verbal).¹⁴²

A relação de dependência é um fator que gera resistência. Há uma clara compreensão de que as empresas fazem os projetos sociais por interesses comerciais. Contudo, isto não é um problema. A questão é o tipo de ação, a forma de participação, o nível de comprometimento de cada parte e a transparência. As práticas da Ampla começam a surtir mudanças na relação.

¹⁴⁰ Informação fornecida por Liderança Social 15, São Gonçalo, janeiro de 2011.

¹⁴¹ Informação fornecida por Liderança Social 16, Caxias, dezembro de 2011.

¹⁴² Informação fornecida por Liderança Social 8, Caxias, janeiro de 2011.

A relação com a Ampla melhorou bastante. Eu não vou dizer que o serviço melhorou tanto assim, mas a relação da empresa com o usuário melhorou. A empresa está mais flexível (informação verbal).¹⁴³

O início da relação foi conturbado tanto pela forma como a empresa entrou no território quanto pelo passivo de imagem da Estatal. Em muitos lugares, a Ampla entrou com os procedimentos técnicos sem dar maiores esclarecimentos para a população local. Após enfrentamentos, exposição na mídia, e pressão de políticos locais, a Rede de Lideranças entrou no quadro das estratégias da empresa. Gradualmente, as relações foram sendo reconstruídas e os dois lados mudaram a forma de atuar e reagir.

A imagem era péssima, as pessoas faziam manifesto nas praças. O cara fazia um furto e ficava anos no furto. Quando veio a Ampla, uma empresa comercial e acabou com isso. O próprio político que foi lá e assinou um termo para terceirizar, ele mesmo batia na Ampla com o chip. A Rede de Lideranças é fundamental. Ela sentiu que através da rede, acabou isso. O político parou. A comunidade está mais consciente (informação verbal).¹⁴⁴

Em alguns lugares, a falta da presença efetiva do Estado e das lideranças políticas deixa uma lacuna na qual instituições religiosas, organizações do terceiro setor e projetos sociais corporativos se posicionam.

Não é que a empresa tenha obrigação, mas se a direção da empresa for analisar a coisa friamente, ela vai entender que quanto melhor for a relação dela com o seu cliente, melhor. [...] agora, a Cedae não tem esse tipo de preocupação, a CEG não tem esse tipo de preocupação e são públicas. O cara satisfeito com a Ampla vai fazer gato? É claro que não. O grande inimigo da Ampla é a Ampla. Se ela presta um serviço mal prestado, o cara vai lá e mete o gato. Só que, algumas mudanças na relação comercial facilitaram a relação (informação verbal).¹⁴⁵

A liderança conta com orgulho ter resolvido o problema da comunidade e da empresa. Destaca o projeto de capacitação e geração de emprego e renda. Ela tem a percepção de que é atendida e ouvida. Relata que agora não tem mais jovem sem oportunidade e que a empresa é querida no bairro por todo mundo. A relação com a empresa é confundida com a estabelecida com as pessoas da linha de frente.

As lideranças locais, por estarem informadas sobre os processos da empresa, ao concordarem com a posição e disseminarem a perspectiva, acabam por minimizar as pressões e possíveis mobilizações que possam ocorrer por falta de informação ou manipulações eleitoreiras. É uma função delicada para a liderança, já que seu papel é lutar pelos direitos e

¹⁴³ Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, dezembro de 2010.

¹⁴⁴ Informação fornecida por Liderança Social 3, Caxias, dezembro de 2010.

¹⁴⁵ Informação fornecida por Liderança Social 1, São Gonçalo, dezembro de 2010.

deveres da comunidade. Trabalhar em parceria com a empresa não significa defender cegamente o que ela faz.

Nós fizemos recentemente uma reunião com mais de 500 pessoas sobre o Ampla Chip. Aquilo foi provocado pela comunidade. Eu não havia marcado nada, mas acabamos tendo que fazer. As pessoas estavam reclamando das contas. [...] Eu tenho que exercer o meu papel. Eu não posso defender a Ampla quando ela está errada. É uma questão de ética (informação verbal).¹⁴⁶

Para ser legítima, cabe à liderança continuar com um olhar crítico e ter uma postura participativa. O consenso não descarta a pluralidade de visões, duas pessoas podem ter opiniões diferentes e, ainda assim, chegar a um consenso e se respeitarem. Os relatos dos atores sociais comunitários são perpassados por questões como respeito, justiça, equilíbrio, cidadania, transparência, gestão participativa. Um ponto central, para quem é cliente ou é liderança, é o desejo por ser respeitado e reconhecido. Buscam isso em todas as relações para que possam ter confiança na outra parte. “Eu fico em silêncio, ouço, compreendo, respeito. Posso ser contra, mas sempre colocando a minha opinião. Quando eu falar eu exijo a mesma coisa (informação verbal)”.¹⁴⁷

Existem algumas questões delicadas quanto a tal comentário. A percepção de respeito ou desrespeito é uma linha muito sutil. Quando a liderança diz que ouve e quer ser ouvida, que respeita mesmo discordando, está colocando parâmetros para a interação e tem um olhar, a princípio, do consenso. Espera um espaço de interação dialógica. Se resgatarmos os trechos de discursos de outras lideranças que falam da dimensão temporal dos encontros, da sensação de estarem sendo cerceadas nos temas que enfocam e do problema quanto ao espaço de relacionamento ser dentro da empresa, poderemos entender que, para o processo de construção participativa da rede, para que ela se torne forte, autônoma e incorporada pelas comunidades, alguns ajustes metodológicos devem ser considerados. A relação da empresa com os clientes está melhor do que na época da Estatal e é entendida como sendo superior aos demais serviços locais (concessões ou não), todavia há uma clara percepção de que o atendimento comercial normal ainda é lento e precisa ser mais atencioso.

Outro aspecto questionado é a relação com a equipe operacional da Ampla e os terceirizados. Informam que melhorou o tratamento e que, pela Rede de Lideranças, eles

¹⁴⁶ Informação fornecida por Liderança Social 5, Magé, janeiro de 2011.

¹⁴⁷ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, janeiro de 2011.

conseguem ser ouvidos e reclamar quando ocorre um atendimento ruim, mas que as equipes já estão mais conscientes. Entretanto, acreditam que ainda há pouca visibilidade, diante dos terceirizados, de quem são as lideranças de cada região.

As equipes que vêm aqui reconhecem os projetos sociais, porque eles [técnicos de empresas terceirizadas que prestam serviço para a Ampla] são apresentados para eles, mas eles não reconhecem as lideranças comunitárias (informação verbal).¹⁴⁸

Isso pode prejudicar todo o esforço feito pela empresa. A Ampla não é o prédio no centro de Niterói, ela está em cada poste, em cada fio, em cada leiturista ou técnico que está na rua. Isso é percebido pela empresa e pelas lideranças.

A revolução que nós queremos fazer e está tomando tempo e custo é construir a companhia de fora para dentro. Isso, para falar é bonito, mas para fazer... As palavras criam realidades. Quando você fala lá na ponta, o cara está mentalmente dizendo que o importante não está lá, está aqui. O cliente é só a ponta. É um ponto de partida errado. É como perguntar onde está a Ampla e dizer que é esse prédio. A Ampla está na rua, com as pessoas de campo, e não no prédio (informação verbal).¹⁴⁹

A competência relacional, para empresas que intencionam constituir canais de diálogo social, acaba por exigir a revisão das práticas internas, do perfil de suas equipes (principalmente as que lidam diretamente com os públicos externos) e dos processos operacionais. As práticas e o discurso precisam estar alinhados para que a reputação, advinda de um processo comunicacional que considere o agir comunicativo como eixo diretivo, aporte capital de confiança e, portanto, valor para o negócio.

7.6. O viés dos consultores de responsabilidade social

Atualmente, a questão do relacionamento com partes interessadas tomou relevo nas estratégias das organizações de médio e grande porte, principalmente nas grandes indústrias. Existem ONGs, consultorias, pesquisadores acadêmicos e organizações multilaterais que tratam do tema. Foram escolhidas quatro organizações renomadas no setor e que, no caso do Rio de Janeiro, representam as principais consultorias na área. Entrevistamos a Dialog, a Rebouças e Associados, a Agência 21 e a Comunicarte, todas elas trabalham com o tema há algumas décadas. As principais metodologias do mercado brasileiro foram criadas

¹⁴⁸ Informação fornecida por Liderança Social 7, Itaboraí, janeiro de 2011.

¹⁴⁹ Informação fornecida por Direção da Ampla 2, Niterói, novembro de 2010.

ou baseadas no trabalho dessas organizações. Questões sobre sustentabilidade, o papel das consultorias, os efeitos do processo para as comunidades e as empresas, metodologias e conceitos adotados foram questionados. Este olhar nos permite compreender como o mercado está orientando as empresas sobre seu papel social e a forma de lidar com a comunicação dialógica. Cada consultoria utiliza uma expressão: diálogo social, engajamento de partes interessadas, diálogo com partes interessadas, comunicação com partes interessadas, diálogo de consenso. Os conceitos são similares, as diferenças estão em detalhes mais operacionais do que conceituais de base.

7.6.1. O papel social das empresas na visão dos consultores

Para Mediador de Campo 2, as empresas cumprem com dois papéis na sociedade: o de promotor do crescimento econômico e o de corresponsável pela distribuição dos benefícios sociais. Dentro dessa dimensão, está a questão da sustentabilidade, ou seja, de como sustentar, ao longo do tempo, o crescimento econômico de uma empresa. Ele, na perspectiva da consultora, é delimitado de um lado pelos limites ambientais e de outro pelos sociais. A questão é determinar como, para continuar crescendo, as empresas internalizam as externalidades positivas.

Um conceito suporta o outro, não é o mesmo conceito, nem um conceito veio depois do outro. Não tem a era da responsabilidade social e depois a era da sustentabilidade (informação verbal).¹⁵⁰

A colocação da consultora permite alinhar o debate social com as dimensões econômicas buscadas por conselhos diretivos das grandes empresas. Ela considera como um elemento decisório, operacional de uma empresa as questões socioambientais. Assim como o relacionamento com os empregados e com os consumidores só foram tratados de forma mais estratégica a partir dos anos 1990 e são, atualmente, vistos como fundamentais para a competitividade de uma organização, as relações com as comunidades vizinhas está passando pelo mesmo processo. A equidade social, a geração de emprego e renda é uma forma de reverter a dimensão social de uma empresa para o núcleo duro de seu papel econômico. A Ampla, ao lidar com o furto de energia compreendeu que não bastava adotar procedimentos técnicos e legais. Existem duas dimensões complementares: a cultural e a capacidade econômica dos interlocutores. O caminho adotado é coerente com a posição da consultora.

¹⁵⁰ Informação fornecida por Mediador de Campo 2, Rio de Janeiro, setembro de 2010.

Para Mediador de Campo 3 (2010), a separação das dimensões sociais e econômicas tende a ser reduzida. O consultor acredita que o caminho é o desenvolvimento de organizações híbridas.

A empresa tem que ter uma área social, [...] deve ter uma cabeça social, algo que pense o social. Por outro lado a sociedade cobra que as ONGs sejam tão eficientes quanto as empresas; vendam serviços; vendam produtos, sejam autossustentáveis financeiramente... ou seja, é um esforço para que a empresa vire ONG e a ONG vire empresa (informação verbal).¹⁵¹

O que se pode compreender é que, assim como Mediador de Campo 2, o consultor considera que as empresas devem repensar o seu negócio e incorporar as dimensões da sustentabilidade para serem mais competitivas e organicamente integradas ao território de atuação. O crescimento das organizações para sobre o espaço do Estado faz com que elas carreguem, com o poder advindo da posição, responsabilidades com questões socioambientais. Contudo, a omissão do primeiro setor não significa a sua substituição, as motivações de uma empresa para adotar práticas de sustentabilidade e de responsabilidade social não deveriam estar calcadas em tal premissa.

As empresas adotam ações de responsabilidade social porque é bom para o negócio. Gradativamente ela [empresa] é cobrada por ter atitudes mais conscientes [...] Elas percebem que é parte do negócio por vários motivos: porque ouviram falar, modismo; para agregar valor ao produto; porque as matrizes obrigam; porque os componentes da cadeia produtiva exigem [...] É mais importante estar dentro do que estar fora. Não interessa a porta de entrada (informação verbal).¹⁵²

As empresas podem estar em fases de maturidade distintas. A motivação, por mais que tenha importância e efeito no grau de comprometimento da alta direção, é menos relevante do que a metodologia, os processos e os resultados socioambientais e mercadológicos advindos das políticas de responsabilidade social.

A empresa, ao pensar na sua atuação econômica deveria, sob a ótica da responsabilidade socioambiental, compreender que não é o centro de um território, mas que causa impactos na economia local, na qualidade de vida dos grupos sociais próximos e no ambiente natural. Ao traçar os sistemas de entrada no local, atuação e, em alguns casos, a saída, deveria incluir os custos relativos à gestão das consequências provocadas.

¹⁵¹ Informação fornecida por Mediador de Campo 3, Rio de Janeiro, agosto de 2010.

¹⁵² Informação fornecida por Mediador de Campo 3, Rio de Janeiro, agosto de 2010.

É preciso gerenciar as relações da empresa, mais do que da empresa, do empreendimento, com o entorno dele. Essa vizinhança não está circunscrita a um raio concêntrico da empresa. Com a globalização a vizinhança cresceu (informação verbal).¹⁵³

Existem especificações legais para a determinação de quem é o público direta e indiretamente afetado. Todavia, as normas do local de produção podem não estar adequadas às normas dos lugares de consumo e descarte do produto. O pensamento sistêmico acarreta incorporar novos atores e dimensões mais abrangentes para os impactos dos empreendimentos. É necessário conhecer e entender os públicos de relacionamento e constituir relacionamentos que durem, pelo menos, o tempo da empresa e de suas consequências.

7.6.2. O diálogo social: a visão dos consultores

Cada consultoria trata o tema de uma forma, contudo as dimensões gerais da transparência, do consenso, da continuidade, da participação ativa, da simetria, da pluralidade e da estratégia fazem parte das diferentes abordagens.

Para Mediador de Campo 2 (2010), existem duas instâncias distintas de diálogo – o diálogo participativo e o diálogo de consenso.

O diálogo participativo pressupõe um espaço democrático. Ele, em si, traz uma concepção que não é de consenso, e sim de concordância. A democracia é isso, os que concordam e os que não concordam. É binário, sim ou não. O que acontece é que a grande vantagem do diálogo participativo foi concluir que as partes do diálogo são diversas. [...] Em um espaço diverso não é possível a concordância. É preciso entender o que é um espaço de consenso (informação verbal).¹⁵⁴

Habermas (1983a), ao tratar do agir comunicativo, trabalha o consenso como um elemento fundamental para o debate entre iguais, mas com olhares e mundos de vida diversificados. Uma das dificuldades tratadas pelo autor é a capacidade de ouvir. A escuta ativa não é uma prática cotidiana corriqueira nem para as empresas, nem para as lideranças sociais. Tendemos a ouvir paralelamente a decodificar, determinar sentidos e intencionalidades. Esta atitude reduz a capacidade de compreensão da perspectiva alheia. “Diálogo social para mim é a gente conseguir escutar as pessoas (informação verbal)¹⁵⁵”.

¹⁵³ Informação fornecida por Mediador de Campo 3, Rio de Janeiro, agosto de 2010.

¹⁵⁴ Informação fornecida por Mediador de Campo 2, Rio de Janeiro, setembro de 2010.

¹⁵⁵ Informação fornecida por Mediador de Campo 4, Rio de Janeiro, agosto de 2010.

O consenso permite a discordância, mas busca um ponto em comum a partir do qual será construída uma nova proposta que seja intercultural. Não é necessário concordar com o pensamento da outra parte para chegar a um consenso. “Consenso é, inclusive, não concordar. Nós podemos “consensar” que nós não concordamos. As técnicas de diálogo hoje tendem a mudar (informação verbal)¹⁵⁶. O que significa que a discordância, a diferença deveria ser vista como um valor, como o lócus da inovação, da transformação de olhares e realidades. A educação, neste aspecto é um elemento fundamental. A própria lógica da mobilização social passa por esta questão. Podemos considerar a mobilização um processo de educação. O ciclo da mobilização passa por informação, pela vivência prática sobre a informação, o entendimento e a conscientização, ou seja, a internalização e, por fim, a atitude autônoma, auto estimulada.

Se o ambiente não tiver atores que estejam efetivamente engajados, é muito mais difícil. É claro que as coisas têm que partir de baixo, ser um processo endógeno, mas se você não tem os principais atores locais, que puxam a economia local já num grau de maturidade capaz de entenderem o processo, será muito mais difícil. Você terá que fazer todo um trabalho para capacitar as pessoas, porque não é a perspectiva dominante (informação verbal).¹⁵⁷

No caso da Ampla, as palestras cumprem com a função de transmitir informação, mas não são suficientes para isso. Ao mudar a instalação elétrica dos mais carentes, promover a troca das lâmpadas incandescentes por eletrônicas, trocar as geladeiras e teatralizar o processo de geração, transmissão, distribuição e consumo da energia elétrica, a empresa está criando oportunidades nas quais as comunidades podem vivenciar os conceitos de eficiência energética necessários para o enquadramento econômico de seu consumo e a reversão da prática de furto. É recorrente, nos relatos das lideranças, a ancoragem do processo de mudança de suas comunidades estar, justamente, nos casos de moradores que conseguiram adequar o seu consumo e passaram a pagar menos por suas contas ou conseguiram descontos com a reciclagem, ou ainda, conseguiram emprego que alavancou economicamente a família e, com isso, passaram a conseguir pagar a conta de luz.

A capacitação do interlocutor acaba por ser um processo para o diálogo que aproxima as visões e melhora as condições sociais do território, tornando-o mais sustentável. O consenso pressupõe haver capacidade, de todos os envolvidos, para a interlocução. Não

¹⁵⁶ Informação fornecida por Mediador de Campo 2, Rio de Janeiro, setembro de 2010.

¹⁵⁷ Informação fornecida por Mediador de Campo 1, Rio de Janeiro, 2010.

torna mais fácil, e sim mais produtivo, mais rico o processo. A qualificação da interlocução permite o desenvolvimento de novas perspectivas e lideranças. A interlocução com as redes de liderança da Ampla acaba por ser fechada nela mesma. Cabe traçar pontes com outras redes locais e espaços de gestão compartilhada. A proposta da Rede de Lideranças da Ampla inclui a capacitação das lideranças para o diálogo e para a atuação social em suas comunidades. O que se pode compreender, pela fala dos consultores, é que o caminho adotado viabiliza a prática de interação dialógica, ou no mínimo participativa.

Capacitar para a autonomia compreende a aceitação do ator a ser ensinado. O caminho adotado por Mediador de Campo 3 (2010) é o da inclusão social e econômica da região. Posicionar como uma forma de ampliar a atuação social e de incluir as lideranças nos processos decisórios das empresas é um argumento visto como relevante, para os agentes sociais entrevistados para o presente trabalho. Este caminho exige tornar mais concreto o resultado da participação e da capacitação para o diálogo. Indicadores como IDH, empregabilidade ou acesso aos direitos sociais podem ser usados. Além da comunidade, a empresa deve ser capacitada para uma relação mais simétrica. A capacitação não é uma forma de adestrar as partes. É um processo de informação, conscientização e crítica sobre os problemas envolvidos.

Todos os especialistas ressaltam que o diálogo social, como metodologia, tipo de informação, tempo, forma de participação dos agentes sociais e propostas de ação variam em função de três aspectos: existência ou não de uma relação prévia, ocorrência ou não de conflito e diversidade dos atores sociais. Assim, o mapeamento do ambiente sociocultural é uma etapa prévia necessária para o início do engajamento das partes interessadas.

Não adianta entrar na comunidade e entregar um projeto que eles não querem. Você tem que entender o viés do outro. Tem que ouvir a comunidade para saber o que ela quer. Tentar investir no protagonismo dela (informação verbal).¹⁵⁸

A Ampla relata que, no início do processo, tinha uma proposta clara, mas que foi ajustada ao longo da interação com as comunidades. A própria linha educacional de trabalho foi desenvolvida em função da realidade local e da forma como as lideranças comunitárias informavam as necessidades de suas regiões. A empresa diz, textualmente, que primeiro teve que ouvir as lideranças, para depois modelar os projetos. Isto nos leva a considerar que a grande

¹⁵⁸ Informação fornecida por Mediador de Campo 4, Rio de Janeiro, agosto de 2010.

transformação que um espaço de diálogo (participativo ou consensual) pode trazer é sensibilizar os participantes para uma dimensão relacional na qual o olhar do outro e a forma como ele lida com os temas comuns precisa ser considerada na posição de cada um. A diversidade é vista como valor para o compartilhamento e não para a separação dos grupos e dos indivíduos.

Para Mediador de Campo 1 (2010) o território de atuação de uma empresa tem as abrangências políticas, culturais e sociais, mas prioritariamente deve ser pensado a partir das relações que as pessoas daquela localidade têm, mesmo que não seja contíguo fisicamente. Trabalhar o desenvolvimento das lideranças comunitárias e de seu potencial de protagonismo acaba por lidar com a necessidade de constituir Redes de redes sociais e produtivas em cada território. A questão é conseguir constituir espaços de consenso e participação simétricas. O protagonismo é aqui entendido como a capacidade de atuar nos projetos participativos, de planejamento territorial, engajamento comunitário, diálogo social ou projetos sociais participativos. Essa atuação considera o potencial de analisar, propor, argumentar, gerir e mensurar os resultados. Para iniciar o trabalho de diálogo para o consenso, o consultor indica que “[...] primeiro é necessário mapear o poder, das forças e como as relações se estabelecem, a partir daí, estabelecer os indicadores de resultado (informação verbal)”¹⁵⁹.

O diálogo social visa estabelecer planos comuns que lidam com visões contrárias, e a discordância é necessária, saudável e desejada, mas o consenso é a saída viável para os impasses locais e para a mobilização. É um processo que demanda transparência nos processos, na comunicação e, portanto, nas relações. E pode ser descrito como no modelo de acompanhamento e planejamento de diálogo abaixo.

¹⁵⁹ Informação fornecida por Mediador de Campo 1, Rio de Janeiro, 2010.

Figura 27: *Tracking* de interação dialógica. Desenvolvido pelo autor.

Se observarmos a Ampla a partir do modelo, poderemos perceber que ela realizou parte da proposta, contudo ainda está em um estágio intermediário de diálogo participativo, como dito anteriormente.

8. Conclusão

O diálogo social, como descrito ao longo de todo o trabalho, é um processo de comunicação que busca construir espaços de consenso. Apesar de ser uma prática em crescimento por todo o mundo, temos maior profusão de proposições instrumentais feitas por consultorias e organismos multilaterais. A prática é manualizada, apesar das divergências de condução apresentadas. No campo teórico, encontramos alguns autores, inclusive nacionais, que trabalham com aspectos do diálogo, contudo percebemos uma lacuna na fundamentação e nos propusemos a completar alguns dos espaços existentes. A nossa proposta foi justamente a de tentar encontrar princípios balizadores. A compreensão das variáveis de nosso objeto teórico de pesquisa, a comunicação como processo de relacionamento, nos levou por diferentes caminhos teóricos que acabam por ser complementares.

As nossas hipóteses foram corroboradas pelo debate teórico e a pesquisa de campo. Além disso, novas perspectivas surgiram e abrem trilhas para outras pesquisas. Inicialmente acreditávamos que as políticas de diálogo social empregadas pelas empresas brasileiras viabilizavam a construção de relacionamentos mais simétricos e transformadores da realidade tanto da empresa quanto da comunidade. Esta questão foi demonstrada, apesar da Ampla realizar um processo de interação que atende parcialmente as dimensões do diálogo

social para o consenso. Ela ainda está em um estágio anterior, o diálogo participativo. O adensamento do capital social, uma das questões apontadas, também se demonstra coerente, apesar da aparente desarticulação social das regiões de atuação da empresa estudada.

Outra hipótese levantada referia-se a algumas premissas do diálogo social: simetria, continuidade, transparência e pró-atividade (protagonismo). Tanto a teoria quanto os relatos de campo apontam para a mesma direção e ampliam o conjunto de premissas.

Por fim, a terceira hipótese ponderava que o diálogo social potencializaria o capital de confianças da organização não só com a comunidade, mas com todos os *stakeholders*. Esse foi outro ponto atendido de forma abrangente.

Considerando que há uma necessária capacitação de todos os agentes de fala para participarem de forma legítima e produtiva de processos de diálogo social, dois efeitos colaterais podem ser apontados: (1) os espaços de formação política e de engajamento social deixados pelos partidos, sindicatos, escolas e igrejas podem ser parcialmente atendidos pelos fóruns de diálogo, caso sejam espaços de construção de consenso; (2) as organizações são estimuladas a redesenharem processos, práticas, discurso e valores para que o discurso dialógico e ético seja sustentável ao longo da relação.

Assim, tratar a comunicação como um sistema de relacionamento nos levou a refletir sobre os processos de comunicação de uma organização, mas também acerca do papel estruturante da comunicação no capital social de um território. Tanto a organização quando os atores sociais da região em que esta atua são levados a repensar suas práticas, as lógicas de pensamento, a articulação dos múltiplos interesses e as visões de mundo existentes.

O diálogo social, como expressão desse sistema de relacionamento entre empresa e comunidade vizinha, traz para a cena o confronto de duas realidades da organização: a reputacional e a produtiva. No viés produtivo, encontramos a gestão racional, povoada por mecanismos de análise de risco, gestão financeira, otimização de resultados quantitativos, métricas e controle de processos. Temos, do *triple bottom line*, o eixo econômico (*profit*). Na abordagem reputacional, estão sediadas as questões relacionais qualitativas e os critérios éticos sobre os reflexos das decisões e operação organizacionais sobre os grupos de interesse.

Os outros dois eixos da sustentabilidade – social (*people*) e ambiental (*planet*) – estão aí sediados.

Na perspectiva da sociedade, o diálogo social acarreta a busca pelo adensamento do capital social da região e o fortalecimento das estruturas e instâncias que fomentam o protagonismo social. A capacidade de articular interesses e valores dos grupos sociais e a de constituir mecanismos de pressão e ação política coletiva são exigidas.

O contexto geral no qual os processos de diálogo social ocorrem está permeado pelo capitalismo cognitivo, ou seja, há uma valorização do capital intangível dos agentes sociais e das organizações. O capital de confiança e o conhecimento são dois dos principais vetores de fomento do desenvolvimento sustentável harmônico da contemporaneidade. Entretanto, o ambiente de interação real é distinto da estrutura idealizada por Habermas (1983a) para que ocorra o agir comunicativo. O diálogo não se dá por agentes equivalentes e com posições de poder, influência e competência comunicativa simétricos. É justamente no espaço entre o ideal e o real discutido pelo autor que se encontram as práticas dialógicas. O que pudemos perceber no debate teórico e na pesquisa de campo realizada, foi que há uma dependência das lógicas culturais, das fontes de pressão (regulação, concorrência e articulação comunitária) e do nível de maturidade dos agentes de fala para que os espaços de interação promovam o diálogo para o consenso e não somente uma interação participativa.

O relato dado por um dos diretores da Ampla revela, com brutal clareza, que a opção pelo diálogo se deu em função da complexidade social, política e legal das cidades atendidas pela concessionária. Porém, apesar da motivação original, uma série de transformações acaba acontecendo na organização ao longo do tempo. A continuidade da interação provoca mudanças estruturais nos processos operacionais e na lógica de pensamento e decisão. O diálogo social viabiliza a construção de um capital de confiança que amortece crises e percepções negativas, mas não é capaz, como nenhuma outra estratégia de comunicação, de aplacar os efeitos danosos de uma operação ineficiente. O estudo de campo, portanto, reafirma a proposição conceitual de Fombrun (1996) sobre a reputação e a interdependência do discurso organizacional e as práticas operacionais.

Em um ambiente relacional, o diálogo de consenso possibilita a uma organização trabalhar as múltiplas influências da percepção acerca de uma organização que um

stakeholder tem sobre a de outro. A credibilidade adquirida na comunidade estimula a boa vontade da mídia, que por sua vez, fortalece a posição da organização diante do governo e tem reflexos na avaliação de risco dos acionistas e dos clientes. Há uma rede de influências sendo tecida.

Considerando que uma das motivações para o agir ético e, portanto, socialmente responsável, nas relações das empresas com as comunidades vizinhas, é justamente a capacidade de articulação, mobilização, atuação política e comunicacional dos grupos sociais, é necessário constituir novos espaços de capacitação para o protagonismo social e de politização. Os espaços tradicionais da escola, do partido e do sindicato aparentam não ter mais a pujança necessária, pelo menos, nas cidades pesquisadas. Todas as lideranças entrevistadas relataram acreditar que tais instâncias estão desarticuladas e povoadas por pessoas que as utilizam por interesses próprios, ao invés dos coletivos. Os relatos também apontam para uma lacuna deixada pelo Estado, que é ocupada por igrejas, empresas, associações de moradores e ONGs, criando espaços públicos híbridos que, anteriormente eram tipicamente de debate público. Os conselhos temáticos, fóruns, audiências públicas, planejamentos territoriais participativos e projetos socioambientais intersetoriais parecem ser o novo espaço de politização que estimula a constituição de uma democracia participativa.

As metodologias de gestão de crise e de engajamento de partes interessadas analisadas indicam a necessidade de capacitar os diferentes agentes de fala para os processos de diálogo. O que aparentemente é contraditório – fortalecer os outros agentes de fala – é coerente à medida que eles não sejam entendidos como competidores, e sim como interlocutores de um processo que busca o consenso. Além disso, temos três outros fatores: (1) minimiza a possibilidade de as lideranças sociais serem afetadas por instâncias de manipulação externa ao processo; (2) potencializa a contribuição para a inovação dada pelos grupos sociais sobre os temas tratados, acerca dos próprios processos de diálogo e nas formas de articulação do capital social das diferentes regiões ali representadas; (3) dá maior transparência às intenções dos envolvidos, reduzindo preconceitos e resistências pré-existentes. No caso da Ampla, uma parte importante da metodologia de diálogo adotada foi proposta pelas lideranças comunitárias.

O local onde a interação dialógica ocorre é representativo e demarca o posicionamento relativo dos agentes discursivos. O diálogo social com ênfase no consenso precisa se dar em um espaço que possa ser entendido, simbolicamente, como de todos. Mesmo que não possa ser considerado público, que seja, pelo menos, coletivo. Quando a “casa” é do outro, e este é o agente de maior poder relativo na relação, há um natural constrangimento e cerceamento da liberdade de expressão. Um dos pontos a serem revistos pela Ampla, caso queira sair do estágio de diálogo participativo para o de consenso, é aceitar perder a centralidade do processo no que consiste à propriedade do local dos encontros e a gestão da mobilização comunitária. O local e a gestão do processo importam.

Estabelecer processo de engajamento de partes interessadas, mesmo que ainda em seus estágios de divulgação de informação ou de consulta, intensifica as mudanças na organização e na comunidade. A primeira passa por um processo de abertura e internalização das variáveis culturais externas e a segunda constitui expectativas e exigências mais sofisticadas sobre os agentes produtivos locais. Há um terceiro ponto, que é o potencial adensamento do capital social da região.

8.1. Contribuições ao debate teórico

O diálogo social não pode ser analisado de forma inocente. É um processo comunicacional que articula interesses, valores e instâncias de poder. Organiza um espaço público híbrido, principalmente, estabelece-se um fórum intersetorial que tenha a presença do Estado. A maneira de atuação política e a luta de classes mudaram de forma. A apropriação do conceito e das premissas de diálogo por parte das comunidades tem, potencialmente, a capacidade de fortalecer e ampliar a criticidade e o protagonismo dos agentes sociais. Cabe à sociedade e, mais especificamente, às lideranças comunitárias subverterem a dinâmica dominante. Apropriar-se das estratégias discursivas e da racionalidade técnico-produtiva para embalar as demandas socioambientais reforçará a legitimidade e a força argumentativa, acrescentando à perspectiva ética a dimensão econômica. Comunicar é agir.

Cada um dos quatro pilares teóricos adotados aportou elementos significativos para a conceituação do diálogo social e suas premissas. O agir comunicativo traz um olhar crítico

sobre os espaços de interação e ressalta a função política da comunicação. A partir da proposição idealizadora dos agentes de fala, da necessidade de simetria entre tais atores sociais, da transparência como valor fundador e da legitimidade dos proferimentos colocada por Habermas (1983a), acreditamos ser necessário destacar que o diálogo social amplia a perspectiva de que é no espaço entre o real e o ideal que as transformações culturais ocorrem. Considerando que o estado real das relações é transitório e socialmente demarcado e que o ideal almejado também é fluido e historicamente configurado, o esforço por estabelecer espaços de consenso aproxima, continuamente, o ideal e o real. Distorções da comunicação e das relações, que dificultam a plena ação comunicativa, podem ser identificadas. O processo em si capacita os interlocutores a perceberem sutilezas e peculiaridades do padrão moral e cultural do outro. Consenso e dissenso coexistirão. O consenso, sob esta perspectiva, não é concordância ou unificação de visões. As divergências e diferenças coabitam o espaço dialógico.

No agir comunicativo estabelecido no diálogo social, os temas são substratos para um debate de fundo que é estruturante. O que está em jogo são as relações e o poder relativo entre os agentes sociais. O diálogo com as comunidades é um processo comunicativo povoado por narrativas que historicizam a realidade circundante, constituindo uma memória afetiva e factual da relação.

O diálogo social age sobre os mundos de vida. O discurso é aqui entendido como conteúdo propositivo, forma de relacionamento e intenção. Portanto, a busca pelo entendimento e pelo consenso ocorre, prioritariamente, quando os interlocutores conseguem estabelecer um espaço semântico compartilhado, intercultural. Ao interferir na visão de mundo, agimos sobre o mundo objetivo. Estipulamos compromissos futuros entre os agentes, o que estabelece um sistema complexo de relacionamentos.

Os estudos de mediação e a teoria crítica em Habermas possuem pontes de debate, uma vez que os espaços de interação comunicativa podem ser considerados ambientes de mediação cultural. Mesmo entendendo que a mídia tem centralidade no ambiente contemporâneo e que as relações sociais e de consumo passam pelo lócus midiático, as significações ainda ocorrem nas mediações no interior das práticas sociais. A materialidade do discurso e das práticas sociais ocorre na interação cotidiana.

Novos espaços de mediação social são viabilizados no diálogo para consenso entre as organizações e as comunidades vizinhas. São espaços de comunicação face a face, nos quais os indivíduos podem ser entendidos como meios e a interação em si como parte da mediação. Contudo, um fórum temático de diálogo social institucionaliza as relações, organizando e sistematizando a interação, a partir de normas de conduta. Delimita relações de poder e fragmenta a capacidade de protestar e subverter a ordem reinante, por parte dos grupos de menor poder instituído. A institucionalidade faz um recorte objetivo, simbólico e expressivo da realidade e do contexto de atuação. Também é estruturada uma gramática de ação, uma ritualidade. Sendo assim, cabe aos demais agentes sociais de uma comunicação dialógica coproduzirem as formas de institucionalidade e de ritualidade, para determinarem a lógica da interação, de cuja comunidade são representantes, intérpretes e mediadores sociais.

A mediação é aqui entendida como um espaço de articulação entre mundos de vida, temporalidades, memórias e valores culturais. É um espaço intercultural demarcado por três contextos: o situacional imediato, o institucional e o sociocultural. Se considerarmos que tanto os espaços culturais e simbólicos quanto os espaços físicos são construções e representações de valores, relações de poder e visões de mundo, o local onde ocorre o diálogo social terá um papel mediador. Estes espaços constroem sentido, portanto classificamos os possíveis espaços de diálogo social em quatro categorias: espaços da organização, espaços da organização na comunidade, espaços mútuos (híbridos em constituição) e os espaços da comunidade. A princípio, apenas os da comunidade poderiam ser considerados espaços públicos adequados ao agir comunicativo, mas são ideais, prototípicos. Parece-nos que, na atualidade, o que prolifera são os espaços híbridos. É com essa estrutura intercultural que comunidades e organizações acabam por lidar em suas interações dialógicas, trazendo princípios de participação e cidadania que se estendem da comunidade para a empresa e vice-versa.

O diálogo social estabelece um tempo interativo no qual ocorrem diversos processos, como reconhecer, lembrar, agir, protestar e negociar. É uma temporalidade negociada que representa um mediador importante. É um tempo relacional que acontece no cotidiano no qual a recepção se dá.

Na interação dialógica face a face, estabelecida no cotidiano da relação entre os agentes sociais, são instituídos o relacionamento, o grau de confiança, de reciprocidade, as

assimetrias e a complementaridades. Isto se dá pelo fato de uma organização poder ser definida como um sistema de interações endógenas e exógenas. Portanto, deveríamos fazer uma retomada da interação, por parte das teorias da comunicação. Parte significativa do pensamento sobre interação está atrelada à relação entre indivíduos. A relação entre uma pessoa jurídica e uma pessoa física é pouco tratada. Todavia, o cruzamento do debate teórico entre interação e reputação nos levou a considerar a comunicação como um processo de interação dialógica com os *stakeholders*, em um sistema pautado pela transparência e a ética. É um sistema permeado por conflitos, significados, consonâncias e dissonâncias. A interação dialógica é um processo de comunicação interpessoal no qual os agentes sociais compartilham significados, mantêm, adquirem, mudam ou excluem valores que constituem ou não a realidade (objetiva e subjetiva) em que vivem. Na perspectiva organizacional, a interação é uma forma de resolver conflitos e estabelecer canais de diálogo que equalizem as expectativas dos públicos de interesse e as dela. A interação comunicativa trata do conteúdo e da relação – comunicação e metacomunicação, respectivamente. Portanto, ao proferir um discurso, o agente social está trabalhando o conteúdo em si e a relação com os interlocutores. Quanto mais saudável for a relação, menos tempo será destinado ao confronto relacional. Tais relações são duradouras porque estão em constante desenvolvimento e constroem uma história compartilhada. A continuidade e a consistência da relação são fundamentais.

As lideranças têm origens, hábitos culturais e interesses diferentes em cada região. A resposta à participação em fóruns de diálogo social com organizações poderá variar em função de: (1) a motivação de frequentar e participar; (2) a lógica de leitura e interpretação (construção de significados sociais) das situações, das relações e dos conteúdos; (3) a forma de construção da memória coletiva (racional e emotiva) e a estratégia de comunicação com as comunidades que representam; (4) e o tipo de relação.

Não comunicar é uma proposição difícil de ser alcançada. Um agente de fala pode aceitar, rejeitar ou desqualificar a tentativa de comunicação, mas, mesmo quando se recusa a interagir, está comunicando. O que está sendo recusado ou aceito é a relação. Isso pode se dar pela reputação ou percepções prévias de um agente de fala sobre o outro ou questões situacionais. A escolha, nesses casos, da pessoa de interlocução, bem como do espaço de interação terão reflexos importantes na relação estabelecida. A interação, se saudável, recompõe significados. Aqui encontramos um ponto de tangência entre a reputação e a

interação. Fombrun (2009) considera que uma organização pode endereçar as questões levantadas pelos grupos de interesse e pressão, de quatro formas: pelas vias legais, pelo silêncio, por estratégias de comunicação de crise e por diálogo. Cada uma das opções propõe um tipo de posicionamento e de relacionamento desta com os públicos afetados. São formas de interagir. A comunicação dialógica, por exemplo, é um caminho longo e delicado de articulação das narrativas organizacionais com os valores dos grupos sociais, mas conduz a uma relação mais duradoura, produtiva e positiva.

O conceito de reputação está fundado no capital de confiança, ou seja, na transparência, consistência, relevância e consequência do discurso e da prática de um agente produtivo. A reputação acrescenta à atuação produtiva um eixo ético nas tomadas de decisão que se refletem nas relações com os *stakeholders*. O diálogo social visa constituir relações continuadas com o território onde a organização está inserida. Vínculos e compromissos futuros estão em jogo. Servir aos interesses da comunidade gera efeitos de longo prazo no composto reputacional de um empreendimento contemporâneo.

A reputação não é construída, na dimensão comunicativa, apenas por esforços de comunicação midiática. A interação interna e externa face a face com agentes sociais e produtivos é parte essencial. Não apenas a alta direção e o porta-voz oficial cumprem o papel de interlocutores organizacionais, a organização por ser um organismo composto de pessoas é um sistema de interlocução. As pessoas são interfaces da organização com os públicos de interesse. No caso do diálogo social, esta questão é avassaladora sobre os resultados possíveis na relação e na reputação. A coerência entre os discursos e as práticas é mediada pelas pessoas.

O cruzamento das diretrizes de gestão de reputação, de comunicação de risco e de crise com as de diálogo social aportam um rico espectro estratégico para a comunicação institucional de uma organização.

8.2. Desdobramentos possíveis da pesquisa

A pesquisa realizada se ateve a um determinado contexto social. Por mais que tenhamos percorrido diversas comunidades de cada uma das quatro cidades, todas estão recobertas por características culturais da macrorregião, o Estado do Rio de Janeiro. Os relatos colhidos demonstram que variações nas políticas públicas, no capital social e na legislação interferem diretamente no diálogo social. Assim, caberia a replicação do trabalho para outras realidades culturais, acrescentando um tratamento estatístico à abordagem qualitativa adotada. Outro caminho possível é aprofundar as diferenças teóricas e práticas entre comunicação dialógica participativa *versus* a de consenso. Uma terceira trilha possível é analisar o funcionamento, as dimensões comunicativas e as consequências de entender os fóruns, conselhos temáticos, planejamentos participativos, licenciamentos socioambientais e audiências públicas como os espaços de comunicação e politização alternativos.

Referências

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ACCOUNTABILITY. **AA1000**: accountability principles standard 2008. Londres, 2008. Disponível em: <<http://www.accountability.org/about-us/publications/aa1000.html>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Manual do programa de eficiência energética 2008**. Brasília, 2008.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). Resolução n.º 456, de 29 de novembro de 2000. Estabelece, de forma atualizada e consolidada, as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/res2000456.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

ALMEIDA, Ana Luísa C. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 7, p. 259-179, 2. sem. 2007.

ALVES, José Eduardo Prestes. Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 6, p. 87-113, 1. sem. 2007.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2004**. Niterói, 2005. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2006**. Niterói, 2007. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2007**. Niterói, 2008. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2008**. Niterói, 2009. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2009**. Niterói, 2010. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2004**. Niterói, 2005. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2006**. Niterói, 2007. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2007**. Niterói, 2008. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual de sustentabilidade 2008**. Niterói, 2009. Disponível em: <<http://www.ampla.com>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

AMPLA. **Relatório anual** Acesso em: 10 mar. 2011.

ARAÚJO, Carlos Alberto. A pesquisa Norte-Americana. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO (Org.), Luiz C. (Org.); FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGYRIS, C. (Org.); COOPER, C. L. (Org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003, 1456 p.

ARIOSIA, María Ana Portal. **Ciudadanos desde el pueblo: identidade urbana y religiosidad popular em San André Totoltepec, Tlalpan, México**. D. F. Ciudad Del México: Culturas Populares de México, 1997.

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION. **Le développement durable à la portée des PME-PMI**. Paris, 2003.

BAR-HILLEL, Jehoshua. **Aspects of Language**. Jerusalem, The Magnes Press, Hebrew Univ. and Amsterdam, North-Holland, 1970.

BARBIERI, José Carlos, CAJAZEIRA, Jorge Emanuel. Responsabilidade e sensibilidade social. In: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (Coord.). **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010, p.119-145.

BARTHES, Roland. **Elementos de Semiologia**. 12. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.

BATISTA, Leandro Leonardo. A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 6, p. 101-113, 1. sem. 2007.

BEAUCAMP, T.; BOWIE, N. **Ethical Theory and Business**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

BONFADINI, Gerson José. A mensuração do relacionamento organizacional: construção e validação de uma escala oriunda de duas áreas do conhecimento humano. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 7, p. 179-197, 2. sem. 2007.

BOURDIN, Alain. **A questão local**. Tradução de Orlando dos Santos Reis. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

BM&FBOVESPA. A nova Bolsa. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2010.

BOWLES, Samuel. Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and other Economic Institutions. **Journal of Economic Literature**, Pittsburgh, vol. XXXVI, march 1998, p. 75-111.

BRASIL. Leis, decretos etc. **Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/lei19969427.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2010.

BRASIL. Ministério das Cidades. **O direito à cidade**. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/ministerio-das-cidades>>. Acesso em: 23 out. 2010.

BRASIL. Leis, decretos etc. **Decreto nº 7.783, de 28 de junho de 1989. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências**. Presidência da República, Casa Civil. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L7783.htm>>. Acesso em : 15 out. 2010.

BRASIL. Leis, decretos etc. **Decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007. Dispõe sobre o Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal e dá outras providências**. Presidência da República, Casa Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/Decreto/D6135.htm>. Acesso em : 15 out. 2010.

BRITTO, Rovilson R. Sociedade, novas tecnologias de comunicação e a possibilidade de articulação de espaços públicos de debate e embate. **Novos Olhares**: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos. Publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos do Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 5, n. 5, p. 31-40, 1 sem. 2000.

CALHOUN, C. (Ed.). **Habermas and the public sphere**. Cambridge: The MIT Press, 1992.

CANCLINI, Néstor G. (Coord.). **La antropologia urbana en México**. México: Conaculta, UAM, FCE, 2005.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Tradução de Maurício Santana Dias. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

CARVALHO, Cintia da Silva. Relações públicas: mediação sistêmica no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 309-325.

CASALI, Alípio. Ética e sustentabilidade nas relações públicas. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 5, n. 8, p. 49-58, 1. sem. 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Prefácio de Fernando Henrique Cardoso. Tradução de Roneide Venâncio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CASTRO NEVES, Roberto de. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagens, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais**. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2000.

CENTRO DE ESTUDOS SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO (CETIC). **Painel IBOPE/NetRatings**. Disponível em: <<http://www.cetic.br/usuarios/ibope/tab02-01-2010.htm>>. Acesso em: 23 out. 2010.

CHENEY, George, et all. **Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices**. Illinois: Waveland Press Inc, 2004.

CLARKE, T. **The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age**. comment en est-on arrive la?du terrain de crise a la catastrophe. Disponível em: <www.communication-sensible.com/articles/article0087.php>. Acesso em: 22 set. 2007.

COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre Patez; SILVA, Gerardo. Introdução: conhecimento, inovação e redes de redes. In: COCCO, Giuseppe (Org.); GALVÃO, Alexandre Patez (Org.); SILVA, Gerardo (Org.). **Capitalismo Cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Trad. de Eliana Aguiar. Coleção Espaços do Desenvolvimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 7-14. (Coleção Espaços do Desenvolvimento)

COMPARATO, Fábio Konder. **Ética: direito, moral e religião no mundo moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

CORSANI, Antonella. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In: COCCO, Giuseppe (Org.); GALVÃO, Alexandre Patez (Org.); SILVA, Gerardo (Org.). **Capitalismo Cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Tradução de Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 15-32. (Coleção Espaços do Desenvolvimento).

CORTINA, Adela. As três idades da ética empresarial. In. **Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2007, p. 19-38.

CIDADE VALE MAIS. Projeto da Vale. Disponível em: <<http://www.vale.com/pt-br/sustentabilidade/fundacao-vale/focos-de-atuacao/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DE PAULA, Maria Aparecida; ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Relações com a comunidade. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DEFLEUR, Melvin Lawrence; BALL-ROKEACH, Sandra. **Teorias da comunicação de massa**. Tradução Octavio Alves Velho. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1993.

DIALOG. Disponível em: <http://www.dialog.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2009.

DIÁLOGO social: para ampliar a cultura democrática no Brasil. **GT diálogo social**. Florianópolis, mar. 2009, p. 3. Disponível em: http://www.idec.org.br/biblioteca/dialogo_social_democracia.pdf. Acesso em: 03 jan. 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1998.

DURKHEIM, Émile. **Ética e sociologia da moral**. Tradução de Paulo Castanheira. São Paulo: Landy Editora, 2003.

ENDESA BRASIL. Disponível em: <www.endesabrasil.com.br/Default>. Acesso em: 20 dez. 2010.

ETHOS. **Guia de compatibilidade de ferramentas**. São Paulo: Ethos, 2004. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Layout_Guia_Ferr.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2010.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Izabel Magalhães (coord da trad., revisão técnica e prefácio). Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relime-Dimará, 1994.

FERREIRA, Giovandro Marcus, As origens recentes: os meios de comunicação pelo viés do paradigma da sociedade de massa. In: HOHLFELDT, Antonio (Org.); MARTINO, França (Org.); VEIGA, Vera (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

FÍGARO, Roseli. Estudo de recepção: o muno do trabalho como mediação da comunicação. **Novos Olhares: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos**. Publicação

do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos d Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 1, n. 6, 2. sem. 2000, p. 38-51.

FOMBRUN, Charles J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston, Massachusetts: Havard Business School Press, 1996.

_____. The two faces of reputation risk: anticipating downside losses while exploiting upside gains. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 7, p. 71-83, 2. sem. 2007.

_____. RIEL, Cees, Van. The reputation Landscape. **Corporate Reputation Review**, New York, v. 1, n. 1. 1-2, p. 5-13, 2009. Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/search?query=the+reputational+landscape&results=10&search=1>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto da comunicação / a comunicação do objeto. In: HOHLFELDT, Antonio (Org.); MARTINO, Luiz C. (Org.); FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

FREEMAN, E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In: DIENHART, John W. **Business, institutions and ethics**. New York: Oxford University Press, 2000.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria, Khroling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 139-153.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits. N.Y.: New York Times Magazine, 13 set., 1970. In: DIENHART, John W. **Business, institutions and ethics**. New York: Oxford University Press, 2000.

FUKUYAMA, Francis. **A cultura importa: capital social**. Rio de Janeiro: Record, 2002

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 2, n. 2, p. 146-165, 1. sem. 2005.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo. Confiança e poder: a responsabilidade moral das empresas de comunicação. In: CORTINA, Adela. **Construir confiança: Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2007, p. 191-215.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>.10 de out. 2010.

GOMES, Wilson. Esfera pública em media: com Habermas, contra Habermas. In: RUBIN, Antônio Albino (Org.); BENTZ (Org.); Ione Maria Ghislene (Org.); PINTO, Milton José (Org.). **Produção e recepção dos sentidos midiáticos**. Petrópolis: Vozes, 1998.

GORGA, E. **Does culture matter for corporate governance? a case study of brazil**. Working paper 257, Stanford Law School, 2003.

GREENPEACE. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org/internacional>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Tradução de Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Tradução de Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

_____. **The theory of communicative action**: reason and the rationalization of society. Boston, Massachussets: Beacon Press, 1983. v. 1. (a)

_____. **The theory of communicative action: lifeworld and system**: a critique of functionalist reason. Boston, Massachussets: Beacon Press, 1983. v. 2. (b)

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

_____. **Da diáspora**: identidades e mediações culturais. Organização de Liv Sovik. Tradução de Adelaine La Guardia Resende et al. Belo Horizonte: Ed. UFMG, Brasília: Representação da UNESCO no Brasil, 2003.

HENRIQUES, Márcio Simeone, WERNECK, Nisia Maria Duarte. **Visões de futuro**: responsabilidade compartilhada e mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

HERSCHMANN, Micael e PEREIRA, Carlos Alberto M. **Metodologia e ações estratégicas no campo da comunicação e da cultura visando desenvolvimento local sustentável**. In: ALAIC: GT 12 - Comunicação organizacional e relações públicas. 2004. 16 p. (inédito).

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílaba, 1997.

HOHLFELDT, Antonio (Org.); MARTINO, Luiz C. (Org.); FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

IBAMA. **Estudo de impacto Ambiental** (EIAs): Relatórios-Monitoramento disponíveis. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/licenciamento/index.php>>. Acesso em: 10 set.2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo: 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 05 set. 2010.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets**. Washington, 2007. Disponível em: <<http://www.ifc.org>>. Acesso em: 04 fev. 2011.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Tradução de Suzana Alexandria. São Paulo: Editora Aleph, 2008.

JENSEN, Michael. **Value Maximization, stakeholder theory and the corporate objective function**. Boston: Harvard Business School, 2001.

_____; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, 305-360, 1976.

JOLLIVET, Pascal. NTIC e trabalho cooperativo reticular: do conhecimento socialmente incorporado à inovação sociotécnica. In: COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre Patez; SILVA, Gerardo (orgs.). **Capitalismo Cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Tradução de Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 83-108. (Coleção Espaços do Desenvolvimento).

KAHANE, Adam. **Como resolver problemas complexos: uma forma aberta de falar, escutar e criar novas realidades**. Tradução de Ana Gibson. São Paulo: Editora Senac, 2008.

KAY, John. **Foundations of Corporate Success**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.); KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

LA PORTA, Rafael, et al. **Investor Protection and Corporate Governance**. Boston: Harvard Business School. Maio de 2001.

LATTMAN-WELTMAN, F. A esfera pública: do conceito à palavra-de-ordem. Notas para uma alternativa pragmatista de intervenção na comunicação política brasileira. In: **Comunicação & Política**, São Paulo, n. 3, p. 160-175, 1996.

LEITE, Marcelo Henrique, SOUZA, M. W.; GIOIELLI, R. L. P. Práticas de recepção mediática: cultura da imagem e identidade cultural. **Novos Olhares: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos**. Publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos d Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de

Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 1, n. 15, p. 33-44, 1. sem. 2005.

LOPES, Valéria Siqueira de Castro. Relações públicas em mercados especializados. In: KUNSCH, Margarida Maria, Khroling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 155-168.

LOURENÇO, Alex Guimarães, SCHRODER, Débora de Souza. **Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas**. São Paulo: UNIETHOS, 2002. Disponível em :<http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/300_alex_e_debora.doc>. Acesso em: 03 out. 2010.

MACHADO, Arlindo. Entrevista com Arlindo Machado: o processo de recepção e as novas tecnologias de comunicação. **Novos Olhares**: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos. Publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos d Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 1, n. 15 p. 33-44, 1. sem. 2005.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pratiche Hall, 2001.

_____, N. K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALINI, Fábio. A informação como arma política: do confinamento ao descontrole. In: COCCO, Giuseppe (Org.); GALVÃO, Alexandre Patez (Org.); SILVA, Gerardo (Org.). **Capitalismo Cognitivo**: trabalho, redes e inovação. Tradução de Eliana Aguiar. Coleção Espaços do Desenvolvimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 151-191. (Coleção Espaços do Desenvolvimento).

MANCINI, Leonardo. **Como gerir crises em empresas globais**. São Paulo, Mimeo, 2008.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: Suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

MARTÍN SERRANO, Manuel. **La producción social de la comunicación**. 3. ed. Madrid: Alianza Editorial, 2004.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. Prefácio de Néstor García Canclini; Tradução de Ronaldo Polito e Sérgio Alcides. 2. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

_____; BARCELOS, Cláudia. Comunicação e mediações culturais. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. v. XXIII, nº 1. jan./jun. de 2000. São Paulo, p. 151-163

MARTINS, Estevão de Rezende. **Cultura e poder**. 2. ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATTELLAR, Armanda; MATTELLAR, Michele. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MCCRACKEN, Grant. **The Long Interview (Qualitative Research Methods)**. California: A Sarge University Paper, 1988.

MOULIER-BOUTANG, Yann. O território e as políticas e controle do trabalho no capitalismo cognitivo. In: COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre Patez; SILVA, Gerardo (orgs.). **Capitalismo Cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Tradução de Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 33-60. (Coleção Espaços do Desenvolvimento).

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria, Khroling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 61-75.

HARDT, Michael e NEGRI, Antonio. **Império**. Rio de Janeiro, Record, 2001.

NOBRE, Marcos. **A teoria Crítica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionamentos nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2. p. 321-332.

OROZCO, Guillermo. La audiencia frente a la pantalla. Una exploración del proceso de recepción televisiva. **Diálogos de la comunicación**. Revista de La Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social – FELAFACS. Lima: 2004. Disponível em: <http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/30-07GuillermoOrozco.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2010.

OSTROWIAK, Abraham Nosnik. *Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales*. In: REBEIL, María Antonieta Corrella (Org.). **Comunicación estratégica en las organizaciones**. México: Trillas, 2006, p. 27-4.

PACTO GLOBAL REDE BARASILEIRA. Disponível em: <www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>. Acesso em: 17 mar. 2010.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. “Comunicação e Novas Estratégias Organizacionais na Era da Informação e do Conhecimento” In: **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo, UESP, n. 32, 2002, p. 27-42.

PEROTTO, Evandro Renato. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 7, p. 127-139, 2. Sem. 2007.

PORTAL, María Ana; BARRAZA, Patricia Safa. De la fragmentación urbana al estudio de La diversidad en las grandes ciudades. In: CANCLINI, Néstor García (coord.). **La antropología urbana en México**. México: Canaculta, UAM, FEE, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizateth Maria de Pinto Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL. Disponível em: <<http://www.rts.org.br/rts/tecnologia-social/tecnologia-social>>. Acesso em: 23 out. 2010.

REYGADAS, Luis. **Ensamblando culturas**: diversidad y conflicto em La globalización de La industria. Barcelona: Gedisa Editorial, 2002. Serie Culturas.

_____. **La apropiación**: destejendo las redes de La desigualdad. – Rubí (Barceloa): Anthropos Editorial; México: Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. Div. Ciências Sociais y humanidades, 2008.

REPUTATION INSTITUTE (RI). Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com>>. Acesso em: 04 abr. 2010.

RIEL, Cees B. M. Van; FOMBRUN, Charles J. **Essentials of corporate communication**: implementing practices for effective reputation management. London, England: Routledge, 2009.

_____. Tracking strategic alignment with EcQ[®]: the strategic alignment monitor. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 7, p. 47-57, 2. sem. 2007.

ROLF, Wiggershaus. **A Escola de Frankfurt**: história, desenvolvimento teórico, significação política. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**: imagem e ética na era digital. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

_____. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 7, p. 59-69, 2 sem. 2007.

ROSSETI, Gislane. Relações públicas das organizações com as comunidades locais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.), KUNSC, Waldemar Luiz (Org.). **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Sumus, 2007, p. 249-260.

ROUX-DUFORT, Christophe. **“COMMENT EN EST-ON ARRIVE LA ?” DU TERRAIN DE CRISE A LA CATASTROPHE**. Disponível em: <<http://www.communication-sensible.com/articles/article0087.php>>. Acesso em: 22 set. 2007.

SANTOS, Maria Salett Tauk; NASCIMENTO, Marta Rocha do. Desvendando o mapa noturno: análise da perspectiva das mediações nos estudos de recepção. **Novos Olhares**: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos. Publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos d Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 5, p. 4-11, 1. sem. 2000.

SARLO, Beatriz. **Uma modernidad periférica**: Buenos Aires 1920–1930. 3. Buenos Aires: Nueva Visión, 2003.

SCHULTE-HILLEN, Gerd. A transparência informativa na empresa excelente. In: CORTINA, Adela (org.). **Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2007, p181-189.

SCOTT, James C. **Domination and the arts of resistance: hidden transcripts**. London: Yale University Press, 1990.

SEN, Amartya. Ética da empresa e desenvolvimento econômico. In: CORTINA, Adela (Org.). **Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2007, p. 39-54.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução de Marcos Santarrita. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SIGNATES, Luiz. Dos meios às instituições: caminhos pós-habermasianos para se pensar a comunicação. **Novos Olhares**: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos. Publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos do Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 5, n. 5, p. 12-21, 1. sem. 2000.

_____. Estudo sobre o conceito de mediação e sua validade como categoria de análise para os estudos de comunicação. **Novos Olhares**: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos. Publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos do Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 04-19, 2. sem. 2003

SIMÕES, Claudia Pestana. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Brasília: SESI, 2008.

SINICKAS, Angela. Finding the true value of reputation: the quality of communication with staff, customers, media and the public contributes to reputation. In: **SINICOM**. Laguna Woods, Califórnia: Sinicom Communication, 2004, v. 8., p. 2-13. Disponível em: <<http://www.sinicom.com/Sub%20Pages/pubs/articles/Article57.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2011.

SJÖBERG, Lennart. *Risk communication between experts and the public: perceptions and intentions*. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 6, p. 66-85, 1. sem. 2007.

SOUSA, M. W. A recepção sendo reinterpretada. **Novos Olhares**: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos. Publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos do Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 2, n. 1., p. 39-46, 1. sem. 1998.

_____. O comum midiático e o pertencimento nas práticas de recepção em comunicação. **Novos Olhares**: revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos. Publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos

Midiáticos do Departamento de Cinema, Rádio e Televisão da Escola de Comunicações e Artes [da] Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 34-45, 1. sem, 2003.

SROUR, Robert Henry. Porque empresas eticamente orientadas? **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 5, n. 8, p. 59-67, 1. sem. de 2008.

STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC. **From words to action: the stakeholder engagement manual**. Volume 1: the guide to practioners' perspectives on stakhdolders engagement. Ontario: 2005. v. 2.

THOMAZ, José Carlos. Comunicação corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Organicom** - revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo, ano 4, n. 7, p. 141-157, 2 sem. 2007.

TONI, Deonir de. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1. p. 235-268.

TORO, Jose Bernardo; WERNECK, Nisia Maria Duarte. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

VALLADARES, Licia do prado (Org.). **A Escola de Chicago: impacto de uma tradição no Brasil e na França**. Belo Horizonte: Editora UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Org.). Introdução – sobre organizações, instituições e poder. In: **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação**. Tradução Álvaro Cabral, 15. ed. São Paulo: Ed. Cultrix, 2002.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução de M. Irene de Q. F. Szmrecsányi, Tamás J. M. K. Szmrecsányi. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 187 p.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. Tradução Karina Jannini. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005. (Coleção Leitura e crítica).

YÚDICE, Geoge. **A conveniência da Cultura: usos da cultura na era global**. Tradução de Marie-Annne Kremer. Belo Horizonte: UFMG, 2004. 615 p. (Coleção Humanitas).

Anexo 1 – Lista (parcial) das maiores empresas do mundo

Rank	Company	Country	Industry	Sales (\$bil)	Profits (\$bil)	Assets (\$bil)	Market Value (\$bil)
14	Wal-Mart Stores	United States	Retailing	408.21	14.34	170.71	205.37
8	Royal Dutch Shell	Netherlands	Oil & Gas Operations	278.19	12.52	287.64	168.63
4	ExxonMobil	United States	Oil & Gas Operations	275.56	19.28	233.32	308.77
10	BP	United Kingdom	Oil & Gas Operations	239.27	16.58	235.45	167.13
360	Toyota Motor	Japan	Consumer Durables	210.84	-4.49	292.73	127.10
45	Sinopec-China Petroleum	China	Oil & Gas Operations	208.47	4.37	110.66	130.06
373	ING Group	Netherlands	Insurance	167.49	-1.30	1,667.62	35.46
19	Total	France	Oil & Gas Operations	160.68	12.10	183.29	131.80
20	Chevron	United States	Oil & Gas Operations	159.29	10.48	164.62	146.23
12	PetroChina	China	Oil & Gas Operations	157.22	16.80	174.95	333.84
2	General Electric	United States	Conglomerates	156.78	11.03	781.82	169.65
3	Bank of America	United States	Banking	150.45	6.28	2,223.30	167.63
28	AXA Group	France	Insurance	145.86	5.17	1,016.70	46.02
39	ConocoPhillips	United States	Oil & Gas Operations	136.02	4.86	152.59	72.72
23	Allianz	Germany	Insurance	130.06	6.16	834.04	52.74
192	Carrefour Group	France	Food Markets	125.36	0.47	73.96	33.37
65	Generali Group	Italy	Insurance	123.14	1.83	607.37	35.19
13	AT&T	United States	Telecommunications Services	123.02	12.54	268.75	147.55
31	ENI	Italy	Oil & Gas Operations	121.01	6.27	163.52	82.22
58	Ford Motor	United States	Consumer Durables	118.31	2.72	194.85	41.80
25	E.ON	Germany	Utilities	117.38	12.05	214.58	68.26
35	Hewlett-Packard	United States	Technology Hardware & Equip	116.92	8.13	113.62	121.33

Rank	Company	Country	Industry	Sales (\$bil)	Profits (\$bil)	Assets (\$bil)	Market Value (\$bil)
1	JPMorgan Chase	United States	Banking	115.63	11.65	2,031.99	166.19
16	Gazprom	Russia	Oil & Gas Operations	115.25	24.33	234.77	132.58
24	GDF Suez	France	Utilities	114.65	6.42	245.95	83.36
15	Berkshire Hathaway	United States	Diversified Financials	112.49	8.06	297.12	190.86
50	Siemens	Germany	Conglomerates	112.23	3.36	133.94	80.07
388	Daimler	Germany	Consumer Durables	110.06	-3.69	184.49	45.07
6	Banco Santander	Spain	Banking	109.57	12.34	1,438.68	107.12
229	McKesson	United States	Drugs & Biotechnology	108.28	1.20	27.54	16.27
353	Citigroup	United States	Banking	108.07	-1.61	1,856.65	96.54
37	Verizon Communications	United States	Telecommunications Services	107.81	3.65	227.25	82.21
41	Nippon Telegraph & Tel	Japan	Telecommunications Services	106.98	5.53	181.48	68.68
29	Lloyds Banking Group	United Kingdom	Banking	106.67	4.57	1,650.78	50.25
18	Petrobras-Petróleo Brasil	Brazil	Oil & Gas Operations	104.81	16.63	198.26	190.34
8	HSBC Holdings	United Kingdom	Banking	103.74	5.83	2,355.83	178.27

Tabela 7: Lista das empresas mais ricas do mundo. Fonte: http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Rank.html. Acesso em: 16 ago. 2010.

O ranking das empresas mais ricas do mundo produzido pela Forbes está cotado em dólares e foi classificado por receita bruta. Os dados são de 2010.

Anexo 2 - Modelo do documento de autorização

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO GRATUITO DE IMAGEM, OPINIÕES, RESPOSTAS E INFORMAÇÕES FORNECIDAS

Eu, _____, _____,
(nome) (nacionalidade)

_____, portador da Cédula de Identidade RG nº _____,
(estado civil)

CPF nº _____, residente na Rua _____,

nº _____, _____ – _____.
(cidade) (estado)

AUTORIZO o uso de minha imagem (fotos e imagens registradas durante a entrevista), de minhas opiniões, respostas e informações que forneci quando da entrevista em todo e qualquer material entre fotos e documentos, para serem utilizadas em trabalho de doutorado na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, ECA-USP, bem como em artigos ou livros a serem publicados o tema da pesquisa e assuntos correlatos para serem essas destinadas à divulgação acadêmica ou ao público em geral. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso **de minha imagem, de minhas opiniões, respostas e informações que forneci quando da entrevista, inclusive da gravação das mesmas**, acima mencionado, em todo território nacional e no exterior das seguintes formas: (I) texto da tese; (II) livros (III) artigos; (IV) entrevistas; (V) *home page*; (VI) material didático; (VII) debates; (VIII) trabalhos de pesquisa; (IX) apresentação em palestras; (X) *workshops* entre outras situações equivalentes ou similares.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 (dias) vias de igual teor e forma.

_____, _____ de _____ de _____.

Assinatura

Anexo 3 - Roteiro entrevistaAMPLA (versão 1)

Bloco 1 – Histórico

- Histórico dela e da empresa;
- o setor e seus marcos históricos.

Bloco 2 – Definições estratégicas

- quais as políticas de relacionamento com as comunidades e quais suas relações com as definições estratégicas da empresa;
- em que contexto essas políticas de relacionamento foram definidas;
- interesses da empresa *versus* interesses das comunidades – em função da prática do negócio;
- metodologias empregadas de relacionamento e negociação de interesses com as comunidades.

Bloco 3 – Projetos

- discussão dos projetos:
 - Descrição e responsáveis;
 - Função para o negócio;
 - Percepção de impacto na reputação e no relacionamento com as comunidades;
 - Impacto no negócio – resultados etc;
 - Condicionais usadas para a continuidade (relação com o negócio e com a comunidade).

Bloco 4 – Relação com a política de Com. Corporativa

- formas de uso na comunicação corporativa;
- algum impacto na comunicação interna;
- aprendizados para a comunicação e para a empresa nesse período;
- métricas adotadas (do projeto, do relacionamento, do impacto no negócio).

Anexo 4 – Empresas listadas na BOVESPA (lista parcial).

#	Nome de pregão	Código	Empresa (razão social)	Aprovação	Capital R\$	(1) característica societária	(2) índice de governança corporativa	(3) índice de sustentabilidade - ISE	(4) Relatório de sustentabilidade	
									Ethos/IBASE	GRI
1	521 PARTICIP	QVUM	521 PARTICIPACOES S.A.	31/05/2006	2.725.245.304,66	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----
2	524 PARTICIP	QVQP	524 PARTICIPACOES S.A.	23/07/2008	51.288.200,58	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----
3	ABC BRASIL	ABCB	BCO ABC BRASIL S.A.	05/09/2007	1.004.400.000,00	capital aberto	BOVESPA NIVEL 2	-----	-----	-----
4	ABNOTE	ABNB	AMERICAN BANKNOTE S.A.	11/04/2008	208.200.000,00	capital aberto	NOVO MERCADO	-----	-----	-----
5	ABYARA	ABYA	ABYARA PLANEJAMENTO IMOBILIARIO S.A.	15/03/2007	165.070.250,00	capital aberto	NOVO MERCADO	-----	-----	-----
6	ACO ALTONA	EALT	ELECTRO ACO ALTONA S.A.	30/04/1996	8.594.000,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
7	ACOS VILL	AVIL	ACOS VILLARES S.A.	31/03/2008	497.000.000,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
8	AES ELPA	AELP	AES ELPA S.A.	26/02/2008	1.058.419.810,79	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
9	AES SUL	AESL	AES SUL DISTRIB GAUCHA DE ENERGIA S.A.	29/06/2006	463.286.728,91	capital aberto	BOLSA	-----	2007	-----
10	AES TIETE	GETI	AES TIETE S.A.	26/02/2008	207.227.038,81	capital aberto	BOLSA	Sim	2007	2008
11	AETATIS SEC	AETA	AETATIS SECURITIZADORA S.A.	27/04/2007	79.456.626,50	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
12	AFLUENTE	AFLU	AFLUENTE GER.E TRANSM.ENERG.ELETR. S.A.	06/11/2007	94.000.100,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
13	AGCONCESSOES	ANDG	ANDRADE GUTIERREZ CONCESSOES S.A.	30/04/2008	382.196.758,31	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----

14	AGPART	CANT	ANDRADE GUTIERREZ PARTICIPACOES S.A.	18/10/2006	701.284.030,00	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----
15	AGRA INCORP	AGIN	AGRA EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.	22/12/2008	936.434.233,07	capital aberto	NOVO MERCADO	-----	-----	-----
16	AGROMENA	AGMN	AGROPEC EMILIO OMENA S.A. - AGROMENA	03/12/2008	1,00	capital aberto	FINOR	-----	-----	-----
17	ALFA CONSORC	BRGE	CONSORCIO ALFA DE ADMINISTRACAO S.A.	30/04/2008	190.891.000,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
18	ALFA FINANC	CRIV	FINANCEIRA ALFA S.A.- CRED FINANC E INVS	30/04/2008	203.000.000,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
19	ALFA HOLDING	RPAD	ALFA HOLDINGS S.A.	30/04/2008	170.782.000,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
20	ALFA INVEST	BRIV	BCO ALFA DE INVESTIMENTO S.A.	30/04/2008	382.000.000,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
21	ALIPERTI	APTI	SIDERURGICA J. L. ALIPERTI S.A.	30/04/2008	48.964.000,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
22	ALIUM PART	ALIU	ALIUM PARTICIPACOES S.A.	29/11/2004	18.806,00	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----
23	ALL AMER LAT	ALLL	ALL AMERICA LATINA LOGISTICA S.A.	31/03/2008	2.153.338.341,62	capital aberto	BOVESPA NIVEL 2	-----	-----	-----
24	ALL NORTE	FRRN	ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA MALHA NORTE S.A.	25/08/2005	1.171.454.169,02	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----
25	ALL PAULISTA	GASC	ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA MALHA PAULISTA S.A.	29/08/2005	393.423.478,27	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----
26	ALLIS PART	SAGP	ALLIS PARTICIPAÇÕES S.A.	11/12/2007	7.942.839,00	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----
27	ALPARGATAS	ALPA	SAO PAULO ALPARGATAS S.A.	15/04/2008	391.804.108,58	capital aberto	BOVESPA NIVEL 1	-----	-----	-----
28	ALTERE SEC	ALTR	ALTERE SECURITIZADORA S.A.	28/04/2006	274.700,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
29	AMAZONIA	BAZA	BCO AMAZONIA S.A.	18/11/2002	1.205.234.404,12	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----

30	AMAZONIA CEL	TMAC	AMAZONIA CELULAR S.A.	04/07/2007	231.431.530,08	capital aberto	SOMA	-----	-----	-----
31	AMBEV	AMBV	CIA BEBIDAS DAS AMERICAS - AMBEV	09/10/2008	6.601.989.538,43	capital aberto	BOLSA	-----	-----	2009
32	AMERICEL	AMCE	AMERICEL S.A.	21/11/2007	909.194.431,46	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----
33	AMIL	AMIL	AMIL PARTICIPACOES S.A.	07/11/2007	1.155.701.582,00	capital aberto	NOVO MERCADO	-----	-----	-----
34	AMPLA ENERG	CBEE	AMPLA ENERGIA E SERVICOS S.A.	05/12/2006	998.230.386,65	capital aberto	BOLSA	-----	2007	2007
35	AMPLA INVEST	AMPI	AMPLA INVESTIMENTOS E SERVICOS S.A.	29/12/2005	120.000.000,00	capital aberto	BOLSA	-----	-----	-----

Anexo 5 - Programa de eficiência energética – normativa Aneel

O setor de energia elétrica brasileiro é regulado e fiscalizado, desde a privatização, pelas normativas da Aneel. O governo adota diversas estratégias para aplicar suas políticas públicas para o setor, no que concerne à redução do desperdício e ao uso irregular de energia elétrica. Existem programas de incentivo à indústria para desenvolver novos produtos que tenham melhor desempenho, como o Selo Procel. O atual presidente do conselho de administração do Grupo Endesa é oriundo da área pública e participou dos processos de construção do programa de eficiência energética e da privatização do setor.

Eu, que era evangelista da oferta, virei apóstolo da economia de energia. [...] Eu tinha consciência de quanto era caro, dispendioso e, independente da qualidade da fonte, sempre afetava o meio ambiente para você gerar e transmitir energia elétrica. Então eu comecei a trabalhar para evitar o desperdício no uso da energia. Fizemos o selo de eficiência de energia elétrica, criamos um laboratório de medição, criamos algo na época da ECO92, com comunicação. Fizemos um conjunto de livros e cartilhas sobre a eficiência energética que ficou muito bom. Começamos a trabalhar com as prefeituras para, a partir das leis orgânicas dos municípios, traçar normas e parâmetros para as novas edificações serem mais inteligentes e eficientes. A falsa abundância conduz ao desperdício (Direção da Ampla 1, 2010, informação verbal)¹⁶⁰.

Na época da racionalização de energia elétrica, conhecida como “apagão”, os produtos com o Selo Procel tiveram grande destaque na mídia e foram alvo dos consumidores.

Eu achava que a transmissão deveria ser governamental, mas mudei o pensamento. A questão não é se a propriedade é de A ou de B, o importante é que como utilizá-las seja regulado e preciso. Você é dono da barragem, mas não é dono da água. Você é dono da linha, mas não é dono nem da quantidade, nem da direção do fluxo de energia. A mão invisível do mercado não foi eficiente no setor elétrico. Ficou muito invisível (Direção da Ampla 1, 2010, informação verbal)¹⁶¹.

O conjunto de opções é grande, mas é fortemente delimitado. As empresas devem apresentar projetos dentro do escopo determinado pela normativa. Eles podem ou não serem aprovados por estarem ou não em conformidade com a normativa.

O Programa (PEE) estabelece 13 tipos de projetos: educacionais, gestão energética, comércio e serviços, industrial, atendimento a comunidades de baixo poder aquisitivo, poder público, residencial, rural, serviço público, projetos pelo lado da oferta,

¹⁶⁰ Informação fornecida por Direção da Ampla 1, Niterói, outubro de 2010.

¹⁶¹ Idem.

projeto piloto, projeto prioritário, projeto cooperativo. A concessionária pode escolher em que categorias irá trabalhar.

A Ampla possui 64 projetos aprovados no Programa de Eficiência Energética (PEE). São 6 em hospitais para aquecimento solar; 17 de baixa renda distribuídos em troca de fiação e iluminação, iluminação alternativa, tarifas especiais mais baixas e troca de geladeiras; 3 educacionais com ênfase no consumo consciente de energia elétrica; 22 junto ao poder público; 7 residenciais que incluem a troca de materiais reciclados por descontos na conta de energia e distribuição de lâmpadas eletrônicas eficientes e, por fim, 9 relativos aos serviços públicos. Os projetos devem ser auditados, passar por audiências públicas, e divulgados em jornais de grande circulação nacional, além do diário oficial.

Anexo 6 – Projetos do Programa Consciência Ampla

Tendo em mente a função social da empresa, as pesquisas reputacionais a partir dos modelos da ABRADEE, do Ethos, do ILO (interno e externo), da FGV e as elaboradas pela consultoria que desenvolveu a nova marca, nasceu o programa Guarda-Chuva. O Consciência Ampla, programa de responsabilidade socioambiental da Ampla, é centrado na Educação para o Consumo Consciente de energia nas comunidades atendidas pela empresa. Além de atividades com impactos de longo prazo, como a educação de uma geração engajada e comprometida com o futuro, o Consciência Ampla também inclui ações práticas, educativas e profissionalizantes, com resultados imediatos para o público atendido. Ao aprender a usar corretamente a energia, as famílias podem equilibrar o orçamento doméstico e ficarem adimplentes. Grande parte dos projetos que formam o programa já existe desde 2004. Beneficia, anualmente, cerca de 418 mil pessoas, nos municípios da área de concessão da Ampla. Em 2009 cresceu 30% em relação ao ano anterior, superando em 4% a meta estabelecida. Aborda diversos temas, como: eficiência e segurança no uso da energia elétrica, direitos e deveres, ética, cidadania, preservação do meio ambiente.

Projetos de longo prazo (pilar um)

- **Consciência Ampla Sobre Rodas:** montado sobre uma carreta, o projeto tem por objetivo levar os conceitos de uso eficiente de energia, segurança com a rede elétrica e preservação do meio ambiente. Oferece cursos a estudantes de escolas públicas e forma monitores para orientação sobre o consumo consciente de energia no interior do Estado, em lugares em que os projetos não atuam diretamente. Em um caminhão foi montada uma sala de aula, com recursos multimedia, maquete do processo de geração, transmissão, distribuição e consumo de energia elétrica, simuladores de consumo residencial, equipes de educadores e material didático sobre consumo consciente e geração de energia. Quando o caminhão para em uma localidade, as escolas públicas e as lideranças comunitárias são informadas para que jovens e moradores possam ser informados / educados. Além das atividades lúdicas e educativas, há a distribuição de lâmpadas eletrônicas de baixo consumo. O projeto beneficiou 28.333 pessoas em 2009.

Figura 28: Foto do projeto Consciência Ampla Sobre Rodas. Fonte: Apresentação Ampla para o Prêmio Aberje de 2010, p. 67.

- **Consciência EcoAmpla:** a proposta é trabalhar a preservação da natureza e promover o bem-estar das gerações futuras com a reciclagem. Em diversos postos de troca o cliente da Ampla pode trocar embalagens e materiais recicláveis por créditos na conta de luz. É uma forma de associar o aprendizado com um benefício econômico e propiciar um caminho para a adimplência das pessoas em desvantagem social. Beneficiou 10.133 clientes em 2009.
- **Consciência Ampla Futuro:** oficinas, jogos e teatros para alunos da rede pública e privada são realizados em parceria com professores capacitados pela Ampla ao longo de todo o ano letivo para a formação de jovens multiplicadores dos conceitos relativos ao consumo consciente de energia elétrica e de recursos naturais. Além dos temas relacionados à energia elétrica, são abordadas questões de ética e cidadania, preservação do meio ambiente e importantes hábitos de consumo responsável. Em 2009 atendeu a 74.813 jovens.

Projetos de curto prazo (pilar dois)

- **Consciência Ampla Oportunidade:** criado em 2004, oferece capacitação aos jovens que procuram o primeiro emprego, com o objetivo de aumentar as chances de contratação. Realiza palestras e dinâmicas sobre técnicas de entrevista, perfil de funcionários bem-sucedidos e ética profissional. O participante é capacitado para o uso do consumo responsável de energia elétrica. Muitos dos jovens são absorvidos pelas empresas parceiras da Ampla, sobretudo como leituristas, e recebem formação complementar. Cursos de eletricitas também são oferecidos para os que mais se destacam nas oficinas. Possibilidade de entrada

no mercado de trabalhos jovens das comunidades, após treinamentos e capacitações. Para fazer parte do projeto, o jovem deve morar na área de atuação da concessionária, estar com as contas em dia e ser cadastrado no Número de Identificação Social (NIS)¹⁶². Atualmente as lideranças comunitárias que fazem parte da rede de lideranças da Ampla são um canal de cadastramento dos jovens para o projeto. No ano de 2009, 571 jovens participaram do projeto.

- **Consciência SuperAção:** oferece atividades sócio-educativas direcionadas aos adultos das comunidades, mas ao final da ação, as crianças juntam-se aos adultos para assistir à apresentação de uma peça teatral. É um evento que acontece em todas as cidades do Estado do Rio de Janeiro. Para participar de toda a programação, o cliente deve levar uma lâmpada incandescente para ser trocada por outra mais eficiente. Além disso, é montado um balcão para atendimento comercial para negociação do parcelamento de dívidas, cadastramento nos programas Baixa Renda e Bolsa Família e trocas no Consciência EcoAmpla, sorteios de geladeiras eficientes e uso de serviços de utilidade pública oferecidos em parceria com agentes locais. Atendeu em 2009 um total de 23.343 beneficiários.
- **Consciência Ampla Eficiente:** busca, desde 2005, reduzir o consumo e educar para o uso eficiente de energia. O projeto inclui ainda troca de geladeiras e inovações de baixo custo, como a iluminação de residências com garrafas PET e trocadores de calor para aquecer chuveiros. Foram atendidos 99.291 clientes entre famílias de baixa renda, creches, asilos, hospitais públicos, entre outros.
- **Consciência Ampla Saber:** é um projeto que beneficiou 125.835 pessoas em 2009. Com linguagens distintas para mulheres e homens, o projeto promove diversas atividades interativas abordando assuntos como direitos e deveres do consumidor, conceitos de educação ambiental, cidadania e ética, riscos associados ao furto de energia, dicas práticas de economia de energia, orçamento doméstico e pequenos reparos na instalação elétrica residencial.

Patrocínios de longo prazo (pilar um)

¹⁶² O Cadastro Único para Programas Sociais - é um instrumento de identificação e caracterização sócio-econômica das famílias brasileiras de baixa renda, a ser obrigatoriamente utilizado para seleção de beneficiários e integração de programas sociais do Governo Federal voltados ao atendimento desse público que foi instituído pelo decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007. Para mais: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6135.htm.

- **Consciência Ampla Cultural:** é um festival de educação e cultura que leva gratuitamente para as comunidades espetáculos de música, dança, teatro, além de workshops e exposições de artes. São realizados esquetes teatrais, narração de histórias e encontros literários. O público participa de debates e atividades, como as oficinas de criação de brinquedos com material reciclado, com o objetivo de mobilizar crianças, jovens e adultos para a prática do consumo consciente. O festival apresenta, ainda, a mostra O Melhor de Anima Mundi, com uma seleção dos principais filmes de animação nacionais e estrangeiros preparada especialmente para o evento. Acesso a eventos culturais e de lazer direcionados a crianças e adultos. Atendeu 37.600 pessoas em 2009.
- **Consciência Ampla na Tela:** é um projeto gerenciado pela área de marketing da empresa que leva o cinema nacional para as praças, em exhibições públicas gratuitas em localidades que não tenham cinema. A primeira parada em cada comunidade visitada é a sala de aula, onde alunos da rede pública são estimulados a se aventurar como cineastas, roteiristas, cinegrafistas, atores e diretores. Com palestras sobre a arte do cinema aplicada à educação para o consumo consciente de energia, os alunos produzem, ao final de cada oficina, um curta-metragem exibido na abertura da sessão principal da sua cidade. No ano de 2009 atendeu a 14.699 pessoas.
- **Consciência Ampla com Arte:** o projeto intenciona revelar talentos artísticos e capacitar jovens e adultos a utilizarem materiais recicláveis e cartongem incentivando a formação de cooperativas locais gerando renda. Reforça o conceito de consumo consciente e o uso sustentável dos recursos naturais. É um projeto em parceria com a ONG Casa Amarela. A organização não-governamental é parceira da empresa na capacitação de jovens aprendizes e futuros colaboradores da Ampla e dos parceiros comerciais. Atende aproximadamente a 1.000 beneficiários. Em 2009 participaram dos cursos 1.282 pessoas.

Patrocínios de curto prazo (pilar dois)

- **Consciência Ampla Digital:** promove o consumo consciente de energia sob a ótica da inclusão digital. Em um centro equipado com salas de aulas, computadores e acesso gratuito à internet, instrutores formados pela Ampla orientam a população sobre como lidar com as novas tecnologias da informação,

reforçando os conceitos de consumo responsável de energia. O aprendizado resultante das oficinas é colocado em prática com a produção de *websites*, jornais comunitários, vídeos e fotografias, estimulando a formação de redes de cooperação na comunidade. Beneficiados em 2009: 1.885 pessoas.

A criação de uma política integrada de responsabilidade social tinha diversos desafios a serem enfrentados para que agregasse valor para a empresa e fossem relevantes para comunidade. Através de pesquisas, a empresa declara ter identificado os seguintes pontos:

- Facilitar o acesso às áreas marginalizadas e com pouca presença do Estado;
- Engajar a população no combate ao furto de energia;
- Criar ações constantes, relevantes e reconhecidas, que façam com que a Ampla se torne uma referência positiva no setor, abrindo espaço para novos negócios;
- Atender às necessidades operacionais do negócio;
- Os diversos programas deveriam ter uma única ideia central, e todos os projetos deveriam estar debaixo desse guarda-chuva, otimizando os investimentos e gerando maior reconhecimento para a atuação social da empresa;
- Estreitar o relacionamento com a população;
- Favorecer alternativas para que os consumidores possam estar adimplentes;
- Otimizar investimentos e alcançar resultados mensuráveis.

A normativa da Aneel indica que os projetos que sejam contemplados com a subvenção do Programa de Eficiência energética devem ser transparentes e fornecer informações periodicamente à população. O procedimento é pensado para:

- Apresentar os resultados dos projetos realizados no ano anterior;
- Colher sugestões para a realização de novos projetos de eficiência energética;
- Colher subsídios e informações diretamente dos interessados em projetos de eficiência energética;
- Propiciar aos consumidores a possibilidade de encaminhamento de seus pleitos, opiniões e sugestões;

- Identificar, os aspectos relevantes à matéria objeto da audiência pública;
- Dar transparência e visibilidade aos projetos de eficiência energética da empresa

Além disso, no mês de março de cada ano, ela deve publicar no diário oficial e em jornais de grande circulação, informações sobre os projetos, dando maior transparência ao uso dessa verba. Na comunicação deve constar: identificação da empresa, endereços para correspondência (endereço postal e de correio eletrônico), endereço URL da página da empresa com as informações dos projetos e identificação que se trata do programa de eficiência energética instituído pela lei nº 9.991/2000. Na página da Internet com as informações dos projetos devem ser disponibilizadas, no mínimo, as seguintes informações sobre cada um dos projetos apresentados: título, objetivos, abrangência (município, bairro, número de unidades consumidoras), energia economizada, demanda evitada no horário de ponta, impactos sociais e ambientais e duração esperada dos benefícios, investimentos previstos/realizados, custo da demanda evitada (R\$/kW), custo da energia economizada (R\$/kWh), relação Custo Benefício – RCB.

Anexo 7 – Áreas de atuação do Grupo Endesa

A Ampla é controlada pela Endesa Brasil, que é controlada pela Endesa S.A. No início de 2009, sua composição acionária estava dividida entre Enel SpA, com 67%, e Acciona S.A (5% diretamente e 20% indiretamente, por meio da Finanzas DOS S.A.). Os 8% restantes pertenciam a outros acionistas. No dia 20 de fevereiro de 2009, a Enel e a Acciona assinaram acordo por meio do qual a Enel adquiriu a participação da Acciona na Endesa, passando a ter 92% do controle. A Enel é a maior companhia elétrica da Itália e a segunda maior de energia da Europa, com operações de distribuição de energia e gás. Atua também na América do Norte, na América Latina e no Leste Europeu. Fazem parte do grupo Endesa duas distribuidoras, duas geradoras (uma termoelétrica e outra hidrelétrica) e uma conversora.

Figura 29: Composição acionária em 31/12/2009. Fonte: relatório anual de sustentabilidade de 2009, p. 44

A Ampla é uma distribuidora de energia elétrica que atua em 66 municípios do Estado do Rio de Janeiro e presta serviços a 2,5 milhões de clientes. Atende a uma área de 32.188 quilômetros quadrados, o que representa 73% do território estadual. De acordo com a empresa, sua missão, visão e valores são:

- Missão: iluminar a vida das pessoas. A Ampla é uma empresa humana que existe para levar desenvolvimento e qualidade de vida para a sociedade de forma simples, eficiente e inovadora;
- visão: construir, até 2013, a distribuidora de energia mais rentável do Brasil e a empresa mais admirada do Rio de Janeiro. Como metas para a visão, pretende: (a) em 2011 estar entre as três mais rentáveis distribuidoras do país e as três melhores do

prêmio ABRADEE¹⁶³, (b) em 2013 ser a mais rentável distribuidora do país e a mais admirada entre as empresas do Rio de Janeiro;

- valores: são três valores articulados com a cultura e a identidade organizacional:

- respeitar a vida - “Atuamos com ética, trabalhamos com segurança, valorizamos as pessoas e o meio ambiente.”
- buscar a simplicidade - “Valorizamos a prontidão, a clareza e a objetividade.”
- criar valor - “Buscamos sempre fazer mais e melhor com menos para nossos clientes e acionistas”. Inovação em processos e negócios.

A Coelce é uma distribuidora de energia elétrica para todo o Estado do Ceará, o que corresponde a uma região de 148.825 quilômetros quadrados, com uma população de aproximadamente 7,5 milhões de pessoas distribuídas por 184 municípios. A distribuidora presta serviços a 2,9 milhões de clientes.

A Endesa Cachoeira, localizada no município de Cachoeira Dourada, no Estado de Goiás, é uma usina hidrelétrica que possui dez unidades de geração com capacidade total instalada de 658 MW. A Endesa Fortaleza, localizada no município de Caucaia, é uma termoelétrica que tem capacidade para gerar um terço das necessidades de energia elétrica do Estado do Ceará, com uma capacidade instalada de 346,6 MW. A Endesa Cien, localizada no município de Garruchos, no Rio Grande do Sul, próximo à fronteira com a Argentina, é uma conversora viabiliza a importação e exportação de energia entre o Brasil e a Argentina. Ela também comercializa energia elétrica.

¹⁶³ A Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee) é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos. A Associação reúne 43 concessionárias, estatais e privadas, atuantes em todas as regiões do país, responsáveis pelo fornecimento de energia elétrica a 99% dos consumidores brasileiros. O Prêmio é a parte mais visível do Programa Benchmarking, cujo ciclo de atividades se repete a cada ano. A premiação não é um fim, mas um meio. O objetivo dessa iniciativa da Abradee é estimular a cooperação e a melhoria da gestão das empresas.

Figura 30: Presença da Endesa no Brasil. Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Endesa/Ampla de 2009, p. 14.

Dentro do Grupo Endesa Brasil, a Ampla obteve diversos resultados internos e externos. Ela conquistou, por exemplo, a posição de uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, no *Guia Exame Você S/A* de 2006, passando de um índice de apenas 36% de satisfação dos colaboradores em 2004 para 78% de aprovação em apenas dois anos.

2004	2005	2006	2007	2008	2009
MUDANÇA DE MARCA	MUDANÇA DE ATITUDE	REFORÇANDO A INOVAÇÃO	MUDANÇA DO PLANO ESTRATÉGICO	COLABORADORES COMO FOCO	SOCIEDADE COMO FOCO
OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Realizar uma mudança impactante, atingindo todos os agentes relacionados à Empresa; Comunicar a mudança com consistência, utilizando veículos de comunicação em massa. 	OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Encantar o cliente e atender às expectativas geradas; Comunicar as realizações e evidenciar a mudança de atitude; Inovar com novos produtos. 	OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Ser a melhor concessionária do Brasil em 2007; Posicionar-se como empresa de soluções integradas; Estreitar o relacionamento com o cliente, consolidando os atributos da marca. 	OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Refinamento do plano estratégico da empresa, com a mudança do Plano de Transformação para o Plano Atitude Ampla; Aquisição do Grupo Endesa pelo consórcio formado pelo grupo espanhol ACCIONA e pelo italiano ENEL. 	OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Altos investimento no relacionamento com os colaboradores. 	OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Valorização da sociedade (inclusa no plano estratégico); Início do novo plano estratégico até 2013 - Ampla Mais.
PRINCIPAIS INICIATIVAS <ul style="list-style-type: none"> Lançamento da Nova Marca (28 de Setembro) Início de promoções através de cupom na conta de luz Promoção Natal da Sorte Ampla - Carro 0km 	PRINCIPAIS INICIATIVAS <ul style="list-style-type: none"> Campanha Postos de Pagamento Lançamento do Seguro Premiado Campanha Verão Seguro Ampla Nova Adesivação da Frota Lâmina de descontos pelo 1º Aniversário da Ampla Seguro de Vida Você e o Presidente 1º Maricá Rodeio Fest Campanha Cotidiano / Gente Presentão de Natal - Carro 0km 	PRINCIPAIS INICIATIVAS <ul style="list-style-type: none"> Inauguração da Sub-estação Imboassica Campanha Copa do Mundo Campanha de Segurança - Energia Positiva Ampla Ampla Chip Sendi e Mostra PUC Iluminação do MAC Copa Ampla Rede Subterrânea de Paraty Árvore de Natal de Niterói Ações de Fim de Ano 	PRINCIPAIS INICIATIVAS <ul style="list-style-type: none"> Manifestações contrárias ao Ampla Chip (impacto negativo) e impedimento por órgãos reguladores da utilização da tecnologia Certificação ISO 9001 para o atendimento personalizado (atendimento nas agências) Prêmio ABERJ 2007 - prêmio na categoria "Comunicação nas Crises Empresariais" Ampla eleita uma das 150 melhores empresas para se trabalhar Elaboração das Normas de Conduta Ética na comunicação Ampla 	PRINCIPAIS INICIATIVAS <ul style="list-style-type: none"> Reformulação do Programa Inova com a criação de temas mais focados e alinhados com a estratégia da empresa Lançamento do Consciência Ampla Lançamento campanha tenores (Dicas de economia e segurança) pela NBS Manutenção da certificação ISO 9001 nos diversos processos contemplados e ampliação do escopo de certificação da ISO 14001 	PRINCIPAIS INICIATIVAS <ul style="list-style-type: none"> Implantação do NOVARE como ferramenta corporativa para a padronização e troca de informações sobre inovação entre as empresas do Grupo Endesa Lançamento da campanha Consciência Ampla (projetos sociais) pela NBS Medição eletrônica (Ampla Chip) aprovada pelo INMETRO e ANEEL e início de instalações dos novos medidores

Figura 31: Evolução dos objetivos e iniciativas tomadas. Desenvolvido pelo grupo PGE Ampla¹⁶⁴ em 2010.

¹⁶⁴PGE é o projeto de conclusão dos alunos de comunicação da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM/RJ). Os alunos desenvolveram um plano de comunicação a partir das análises internas e externas da empresa. Um dos alunos trabalhava na empresa à época e a banca de avaliação do projeto contou com o diretor de comunicação da Ampla, o Sr. André Moragas.

Anualmente, a empresa avalia seus índices internos e externos como o ILO (interno e externo) que avalia a percepção e o índice de satisfação dos líderes de opinião. Área de responsabilidade social desenvolveu diversas métricas próprias e em parceria com instituições como a FGV. No ambiente interno, outro indicador é a pesquisa de clima organizacional.

Saiu do prejuízo de R\$ 75 milhões em 2003 para um lucro de R\$ 244 milhões (EBITIDA) em 2009. Melhorou os índices de qualidade do serviço, reduzindo a frequência (FEQ) e a duração da interrupção (DEC) do fornecimento de energia. Desenhou novas metas que começaram em 2009 e se estenderam a 2013. Este processo pode ser entendido como uma linha temporal de amadurecimento mercadológico e social.

Um ponto relevante da estratégia foi a forma como os colaboradores foram trabalhados. Muitas das atividades da empresa são realizadas pelos parceiros. A Ampla entende os fornecedores de serviços como parte da rede de entrega e satisfação dos clientes e das comunidades vizinhas. Além dos treinamentos, dos projetos sociais em parceria, a organização realiza as seguintes análises da qualidade e da satisfação a partir da relação com os fornecedores: Índice da Parceria (Inpar), Índice de Prevenção de Acidentes Laborais (Ipal), Índice de Qualidade das empresas parceiras (%), pesquisa de Clima Laboral (% parceiros), taxa de Frequência de Acidentes – Parceiros, taxa de Gravidade de Acidentes – Parceiros. O relacionamento com os parceiros é gerido através dos seguintes canais: encontro com fornecedores – Prêmio Qualidade, prêmio Inpar – Índice da parceria, seminário de Responsabilidade Social e Ambiental, grupos de trabalhos com fornecedores de materiais e serviços, encontros de alinhamento estratégico com empresas parceiras, ouvidoria de Fornecedores.

Anexo 8 – Engajamento de partes interessadas: temas relevantes

Parte interessada	Identificação	Canais de relacionamento	Destaque 2009
Acionistas e investidores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Endesa Brasil S.A. (46,9%) ■ Enersis (13,7%) ■ Chilectra S.A. (31,42%) ■ EDP – Energias de Portugal S.A. (7,7%) ■ Outros (0,3%) 	Diretoria Financeira e de Relações com Investidores Gerência Financeira Área de Relações com Investidores Reuniões, áudio e videoconferências Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias	A Diretoria Financeira e de Relações com Investidores realiza atendimento pessoal ou por telefone e mantém o e-mail ri@ampla.com para contato dos acionistas e investidores. Além de <i>road shows</i> nos caso de emissão de títulos no mercado de capitais, realiza apresentações anuais de resultado para a imprensa.
Parte Interessada	Tema/preocupação		
Acionistas e investidores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perdas de energia, regularização de ligações clandestinas ■ Eficiência na distribuição de energia ■ Impactos, riscos e oportunidades ■ Resultados econômico-financeiros ■ Eficiência do sistema ■ Presença de mercado 		

Figura 32: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos acionistas: Fonte: relatório anual de sustentabilidade de 2009, p. 31.

O relacionamento com os acionistas obedece às instruções e normativas da bolsa de valores brasileira e às instruções do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A tônica da governança corporativa é a transparência. A comunicação é um elemento central. Ao tratar dos impactos, riscos e oportunidades, aparecem os projetos sociais como elementos de gestão preventiva de crises, identificação de questões e oportunidades. Quanto melhor for a relação com comunidades vizinhas, organizações não-governamentais e movimentos sociais, menor será a percepção de risco. O programa Consciência Ampla foi claramente articulado para, além de representar os valores e princípios éticos, reduzir as perdas, compondo as estratégias para gerar melhores resultados econômico-financeiros.

Parte interessada	Identificação	Canais de relacionamento	Destaque 2009
associações empresariais e organizações nacionais e internacionais [GRI 4.13]	Energia Elétrica (Abradee); Associação Brasileira das Concessionárias de Energia Elétrica (ABCE); Núcleo Social da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan/Senai); Associação Brasileira de Conscientização para os Perigos da Eletricidade (Abracopel); Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Instituto Akatu pelo Consumo Consciente; Grupo de Trabalho Ethos para ISO 26000; Pacto Global das Nações Unidas	Visitas Relatórios	Unido Contra a Corrupção, uma iniciativa do Ministério Público, com apoio da Firjan.
Parte Interessada	Tema/preocupação		
Associações empresariais e organizações nacionais e internacionais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Governança corporativa (transparência, ampla divulgação de informações) ■ Investimento em infraestrutura e serviços de benefício público ■ Consumo de materiais ■ Saúde e segurança dos colaboradores ■ Treinamento e educação ■ Cláusulas de direitos humanos em contratos de investimento e com fornecedores ■ Investimento na comunidade ■ Acesso aos serviços e produtos para clientes especiais (deficientes, analfabetos, idosos) ■ Regularização das ligações clandestinas 		

Figura 33: Canais de relacionamento e temas de engajamento das associações empresariais: Fonte: relatório anual de sustentabilidade de 2009, p. 31.

A relação com as associações empresariais e organizações nacionais e internacionais aporta credibilidade e, por consequência, confiança e reputação. Ser certificado

por uma ISO, adotar um modelo internacional de relatoria, ser ranqueado ou auditado por associações da área lhe posiciona dentro de seu mercado. Traz argumentos para a assessoria de imprensa, para os debates com as lideranças comunitárias e, até mesmo, com os colaboradores. Ter uma visibilidade positiva junto a tais instituições também pode ser usada na relação com órgãos governamentais e políticos.

Parte interessada	Identificação	Canais de relacionamento	Destaque 2009
Clientes	2,5 milhões de clientes, com a seguinte distribuição: ■ Residencial: 90,3% ■ Industrial: 0,2% ■ Rural: 2,6% ■ Poder público: 0,5% ■ Comercial, serviço e outros: 6,4%	Central de Relacionamento Chat online (24 horas) Agência virtual Site na internet Lojas de atendimento Projeto Hora Marcada Celulares (SMS) Ouvidoria do Cliente Conselho de Consumidores Projetos sociais e de relacionamento com os clientes das comunidades Programa Ampla de Portas Abertas Visitas a órgãos de defesa do consumidor e reuniões com clientes corporativos Pesquisas de satisfação da Abradee, Aneel e de universidades <i>Ampla Notícia</i> revista <i>Visão Ampla</i> TV Ampla nas agências e nos prédios	A Central de Relacionamento da Ampla teve a melhor avaliação do setor elétrico brasileiro em teste realizado pelo jornal <i>O Globo</i> , com desempenho de 100%. O teste foi realizado com 50 empresas pelo Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC).
Parte Interessada	Tema/preocupação		
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gerenciamento da demanda de energia ■ Investimento em infraestrutura e serviços de benefício público ■ Eficiência na transmissão, geração e distribuição de energia ■ Emissões, efluentes e resíduos ■ Conformidade (leis e regulamentos ambientais, fornecimento de produtos e serviços) ■ Investimentos e gastos com proteção ambiental ■ Diversidade e igualdade de oportunidades ■ Trabalhadores parceiros ■ Critérios socioambientais na seleção de fornecedores ■ Trabalho forçado ou escravo ■ Investimento na comunidade ■ Conformidade com leis e regulamentos ■ Programas de acesso à energia ■ Oferta de informações claras e acessíveis ao cliente 		
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acesso aos serviços e produtos (deficientes, analfabetos, idosos) ■ Saúde e segurança do cliente ■ Saúde e segurança pública ■ Satisfação do cliente 		

Figura 34: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos clientes: Fonte: relatório anual de sustentabilidade de 2009, p. 31.

A Aneel estabelece, como dito anteriormente, uma série de canais de relacionamento e tipos de informações obrigatórias para todas as concessionárias do setor. Contudo, o desempenho é uma questão que, apesar de ser regulada, tem uma grande margem de ajuste e atuação de cada empresa. O layout das lojas foi repensado, durante a implantação da nova marca, para permitir que o cliente tenha acesso à tela do atendente. Este pequeno detalhe confere a percepção de transparência na relação.

As lideranças entrevistadas comentam que a relação é, na média, positiva, mas, como toda grande empresa, tem diversas falhas. No caso de atendimento aos problemas técnicos, existe uma clara noção de que é lento o processo e de que os canais tradicionais de atendimento não são tão eficientes quanto a empresa informa. No caso dos clientes das áreas de atuação dos projetos sociais que tenham a rede de lideranças, há um canal adicional – a rede de lideranças. A equipe de projetos sociais constituiu um sistema complementar de

atendimento às reclamações vindas deste canal. É uma forma de ampliar a função da rede de lideranças e de minimizar os problemas de relacionamento com os clientes. No caso da Ampla, as comunidades vizinhas são clientes. A interligação feita entre a área comercial e a de responsabilidade social é peculiar e distinta de empresas como mineradoras e, até mesmo, dentro do Grupo Endesa, das geradoras de energia.

Parte interessada	Identificação	Canais de relacionamento	Destaque 2009
Colaboradores (funcionários, parceiros e estagiários) e representantes	7.612 colaboradores (1.235 empregados, 142 estagiários e 6.235 parceiros); três sindicatos (Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Niterói, Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Norte e Noroeste Fluminense e Engenheiros no Estado do Rio de Janeiro)	Chat interno Cartazes Boletim eletrônico Linha Direta Código de Conduta Fato Relevante Jornal Parceria Encontros de Diretivos Conversa com a Diretoria Diretoria Itinerante Reuniões de diretorias e lideranças Apresentações do Plano Ampla + Ouvidoria Interna Comunicados e reuniões com sindicatos Pesquisas Indicador de Líderes de Opinião (ILO) Interno e Clima Laboral Reuniões com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa) Café da Manhã com o Presidente Espaço de Desenvolvimento de Pessoas Programas de Desenvolvimento e Qualidade de Vida Clipping de notícias Intranet Campanhas internas	Pelo terceiro ano consecutivo a Ampla ficou entre as 150 Melhores Empresas para se Trabalhar do Guia Exame-Você S.A. Este resultado demonstra as boas práticas da empresa e a satisfação dos colaboradores. Pesquisa anual do Instituto Great Place to Work, sob encomenda da revista Época e do jornal O Globo, considerou a Ampla uma das 25 Melhores Empresas para se Trabalhar do Rio de Janeiro.
Parte Interessada	Tema/preocupação		
Colaboradores diretos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impactos, riscos e oportunidades ■ Satisfação do cliente ■ Compromissos com iniciativas externas (ex. Pacto Global) ■ Investimento na comunidade ■ Investimento em infraestrutura e serviços de benefício público ■ Eficiência na transmissão, geração e distribuição de energia ■ Consumo de energia ■ Acesso aos serviços e produtos para clientes especiais (deficientes, analfabetos, idosos) ■ Conformidade no fornecimento de produtos e serviços ■ Saúde e segurança pública ■ Presença de mercado 		
Colaboradores parceiros	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impactos, riscos e oportunidades ■ Consumo de energia ■ Relações dos empregados com a empresa ■ Satisfação do cliente ■ Compromissos com iniciativas externas (ex. Pacto Global) ■ Resultados econômico-financeiros ■ Gerenciamento da demanda de energia ■ Eficiência na transmissão, geração e distribuição de energia ■ Consumo de recursos naturais (materiais, água) ■ Saúde e segurança dos colaboradores ■ Investimento na comunidade ■ Oferta de informações claras e acessíveis ao cliente ■ Regularização das ligações clandestinas 		

Figura 35: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos colaboradores: Fonte: relatório anual de sustentabilidade de 2009, p. 31.

Empresas que são prioritariamente de serviços dependem de seus colaboradores para gerenciarem as relações com seus públicos de interesse. As pessoas fazem parte das evidências dos conceitos e valores organizacionais. No caso da Ampla, fora o atendimento nas lojas, a maior parte das equipes técnicas que estão em campo são colaboradores parceiros. Muitos também são clientes e moram nas comunidades vizinhas atendidas pelos projetos.

A empresa, assim como muitas outras de grande porte, envolve seus parceiros comerciais nos projetos de responsabilidade social. No caso específico, muitos dos jovens das comunidades atendidos pelos programas de capacitação vão trabalhar na rede de fornecedores

de serviços como leituristas e eletricitistas. A incorporação de pessoas da comunidade no mercado de trabalho através de um projeto social permite que a empresa, gradativamente, passe a representar mais do que uma concessionária de energia elétrica. Reforça, de forma sutil, o discurso de transformação do furto de energia de algo culturalmente aceito para uma contradição e algo não desejável. Estão criando, gradualmente, um novo tipo de compromisso entre as partes.

O empregado, ao ser treinado nos princípios de ética e conhecer os processos operacionais e os projetos sociais, acaba por ser mais um embaixador da marca. Neste caso, o índice de satisfação dos colaboradores tem um nível de importância adicional. Ele pode ser entendido como parte do sistema de relacionamento com as comunidades vizinhas. São canais de disseminação do posicionamento socioambiental da organização. É coerente com os temas de interesse deste grupo e está em consonância com os paradigmas internacionais de engajamento de partes interessadas.

Parte interessada	Identificação	Canais de relacionamento	Destaque 2009
Fornecedores	1.809 empresas fornecedoras de materiais e serviços	Encontro com Fornecedores – Prêmio Qualidade Prêmio Índice da Parceria (Inpar) Seminário de Responsabilidade Social e Ambiental Grupos de trabalhos com fornecedores de materiais e serviços Encontros de alinhamento estratégico com empresas parceiras Ouvidoria de Fornecedores (contato e-mail fornecedores@ampla.com)	O Encontro de Fornecedores 2009 cumpriu mais uma vez sua missão de reconhecer e estreitar parcerias bem-sucedidas. Na ocasião foram premiados os fornecedores de diferentes categorias.
Parte Interessada	Tema/preocupação		
Empresas parceiras e fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investimento em infraestrutura e serviços de benefício público ■ Mudanças climáticas - riscos e oportunidades ■ Consumo de água ■ Eficiência na transmissão, geração e distribuição de energia ■ Impactos, riscos e oportunidades ■ Pesquisa e desenvolvimento (eficiência energética, tecnologias, etc.) ■ Perdas de energia ■ Atenção à biodiversidade ■ Emissões, efluentes e resíduos ■ Cuidados ambientais na oferta de produtos e serviços ■ Conformidade com leis e regulamentos ambientais ■ Investimento na comunidade ■ Consumo de materiais ■ Saúde e segurança ■ Práticas anticorrupção ■ Regularização das ligações clandestinas ■ Satisfação do cliente 		

Figura 36: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos fornecedores: Fonte: relatório anual de sustentabilidade de 2009, p. 31.

Assim como as demais partes interessadas, os temas relativos aos impactos, riscos e oportunidades, bem como os relacionados com os investimentos nas comunidades demonstram que uma política de responsabilidade social atrelada ao negócio é um mecanismo de articulação e posicionamento de uma organização nas redes produtivas e sociais de seus territórios de atuação. Ser de interesse destes públicos também aponta para um crescimento do debate sobre sustentabilidade no ambiente empresarial. Assim como a Ampla utiliza em seus

relatórios informações sobre seus parceiros – projetos sociais, certificações, promoção da diversidade, políticas de comércio justo etc – as demais empresas fazem o mesmo em seus relatórios. Grandes corporações usam tais indicadores como critérios de seleção de fornecedores já que contribui em seus posicionamentos mercadológicos, facilita acesso a determinados mercados internacionais e a financiamentos com menores custos e maiores prazos de pagamento.

Na relação com as comunidades vizinhas demonstrar que uma organização adota práticas de sustentabilidade em suas atividades operacionais indica que ela tem, potencialmente, valores éticos que colaborar para a construção de confiança.

Parte interessada	Identificação	Canais de relacionamento	Destaque 2009
Órgãos e programas públicos	Ministério de Minas e Energia; Agência Nacional da Energia Elétrica (Aneel); governo do Estado do Rio de Janeiro; secretarias estaduais; Assembleia Legislativa e Câmaras Municipais; Prefeituras Municipais; secretarias municipais; órgãos judiciários; Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro); Instituto de Pesos e Medidas (Ipem); Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente (FEEMA); Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (Ibama); Programas Baixa Renda; Universalização no Atendimento e Luz para Todos	Relatórios, comunicados, reuniões e eventos com órgãos e programas públicos Pesquisa Indicador de Líderes de Opinião (ILO) Externo Pesquisa de Satisfação de Clientes Governamentais Reuniões com órgãos ambientais governamentais nas esferas federais, estaduais e municipais	Em 2009, a Ampla realizou pelo terceiro ano consecutivo doações aos Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, beneficiando 39 municípios da área de atuação.
Parte Interessada	Tema/preocupação		
Órgãos e programas públicos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investimento em infraestrutura e serviços de benefício público ■ Geração de emprego ■ Conformidade com leis e regulamentos (produtos e serviços) ■ Disponibilidade e segurança na oferta de energia ■ Saúde e segurança pública ■ Governança corporativa (transparência, equidade, ampla divulgação de informações, relacionamento entre executivos e acionistas) ■ Participação em políticas públicas e lobbies 		

Figura 37: Canais de relacionamento e temas de engajamento dos órgãos e programas públicos: Fonte: relatório anual de sustentabilidade de 2009, p. 31.

O Estado, em suas dimensões políticas e administrativas, é um *stakeholder* de peso. No caso de uma concessionária de serviços públicos, o governo tem um maior grau de ingerência sobre suas atividades. O programa de responsabilidade social da Ampla está baseado no programa de eficiência energética da Aneel e é gerenciado pela diretoria de recuperação de mercado. Ser claramente associado às estratégias do negócio torna o programa um vetor estratégico, mas há uma peculiaridade a ser destacada – também é uma forma de aplicar uma política pública. A lógica, estrutura, funções e operação são da empresa, mas está atrelada às normas estabelecidas pelo governo. Um exemplo esclarecedor, além da fonte principal de financiamento, é o critério de escolha dos beneficiários de vários de seus projetos – estar adimplente e ter o NIS. Em 2009, houve mudanças nas normas da Aneel para a aplicação da verba do programa de eficiência energética que alterou substancialmente a aplicação. Os 11 projetos do Consciência ampla estão claramente alinhados com os temas de interesse deste ator estratégico. Em rodadas de negociação

e lobby, ter uma política clara de gestão de impacto e de investimentos sociais é um redutor de problemas e uma blindagem, mesmo que parcial, para a manipulação política dos atores sociais do território em casos de crises organizacionais.

A mídia na contemporaneidade é um ator estratégico fundamental para a gestão das relações com os demais *stakeholders*. Ter argumentos relativos à geração de empregos, redução de impactos ambientais, cidadania e qualidade de vida dos colaboradores é um caminho para ganhar visibilidade. Como consequência os demais públicos de interesse acabam por acrescentar em suas matrizes decisórias a posição apresentada pela e na mídia. A opinião pública pode ser influenciada por este canal. Mesmo as comunidades vizinhas, diante das crises e impactos que lhes afetam poderão ponderar suas análises e críticas com o que está nas mídias.

As normativas internacionais estudadas ressaltam a necessidade de comunicar as atividades sociais de uma organização como forma de legitimar as políticas de sustentabilidade e facilitar a interação face a face. A reputação corporativa se beneficia em suas outras dimensões. A avaliação de acionistas, a atração de colaboradores e parceiros comerciais também serão afetadas por como a empresa é mostrada na mídia. O modelo do Instituto de reputação que usamos no presente estudo indica que reputar – gerenciar a reputação de uma organização – depende, em sua dimensão externa, da capacidade da empresa de ser distintiva, consistente e visível. A cobertura da mídia é avaliada em função dos temas que são associados à empresa, do tom e das impressões / opiniões disseminadas pela mídia. Sendo assim, ter um índice de 2.385 matérias com tom positivo em um ano que a empresa enfrentou calamidades públicas causadas pelas chuvas e crescimento de 50% da incidência de raios em sua área de atuação pode indicar um alinhamento do discurso com as práticas organizacionais, mas não impede que haja controvérsias quanto às propostas de inovação como o Ampla Chip ou questões sobre os projetos sociais como não existir uma linha extensa de apoio / investimento nos projetos das instituições do terceiro setor das áreas de atuação.

Anexo 9 – Lideranças entrevistadas

Região	São Gonçalo	
Liderança	Indicados	Observações
Mirian Oliveira	Plicarpo Silvia (Catarina Velha - A. Moradores)	Coordenadora de ONG no Jardim Catarina Novo. Tem o segundo grau completo, mas não tem profissão. É mãe de 6 filhos. Trabalhou na Pastoral da Criança.
Mario Melo		Serralheiro, ex-presidente da Associação de Moradores de Jardim Catarina e atualmente representante de uma ONG de deficientes físicos.
José Jaime Costa (Geléia)	Sameul Jair Yolanda da Lixoyo	Líder comunitário, artista plástico, ex-militar, ex-empregado da Tv Globo, nascido na Rocinha, atualmente morador de Porto Velho, São Gonçalo, com segundo grau completo, ex-viciado em álcool e drogas, delegado de pesca, representante da associação de pescadores de Porto Velho.
Samuel		Empreiteiro, presidente da associação de bairro de Sete Cruz, segundo distrito de São Gonçalo, área de posse. Vinculado ao PT.
Jair Melo		Centro Comunitário Defesa da Cidadania da Secretaria Estadual da Assistência Social e Direitos Humanos. Assistente social (cursando). Ex-assessor do prefeito de São Gonçalo.
Iolanda Rodrigues		Professora, ex-bancária, atualmente é agente comunitária de Saúde, representante do PSF, Programa Saúde Família, de São Gonçalo, e da ONG Lixoio. É mãe de dois filhos e tem o segundo grau completo. Trabalha com educação ambiental e reciclagem.

Região	Itaboraí	
Liderança	Indicados	Observações
Valéria Rosa		Líder comunitária da associação de moradoras da Bacia, na Vila Nova de Itambí. Segundo grau completo, está tentando fazer faculdade de história para ser professora. Tem 37 anos é mãe de dois filhos e presta serviços gerais, mas vive de catar caranguejos e vender produtos de beleza. É liderança comunitária há 17 anos.

Região	Caxias	
Liderança	Indicados	Observações
Josias Viana	Jorge Jiló Messias Sampaio	Presidente da Associação de Moradores de Campos Elísios. Professor de música, maestro da orquestra da Assembléia de Deus local. Vice Coodenador do Prcessapel. Evangélico, ex-filiado do PT e do PDC.
Rute	Jota Jiló Celestino	É do PSB, trabalha em projetos pelos direitos das mulheres. É gestora da FAETEC Digital de Santa Cruz da Serra
Roberto Passos	Jota Messias Sampaio Líder A. Morador Bom Retiro	ONG Brigada Meninos Águia Dourada. Ex-representante da Associação de Moradores de Marilândia.
Jorge Jiló	Zambura Gaúcho	Presidente da associação de moradores de Vila Vital, em Jardim Primavera. Motorista profissional de carreta, ex-árbitro de futebol. Iniciou suas atividades como liderança dentro da empresa em que trabalhou por 23 anos.
Jota - Josué Pontes	Gaúcho Alberto Roberto Passo	Gráfico, sem o segundo grau. É vice-presidente da Associação de Moradores de Campos Elísios. Sindicalista, aposentado, ex-candidato a vereador.

Região	Magé	
Liderança	Indicados	Observações
Rosa do Amor Divino	Georgina (Tagina) Valcir Rosângela (Nova Marília) Luíza Maria Bidi (Piabetá) Sr. Mario	Viúva; trabalha há trinta anos nas pastorais da igreja católica, com o atendimento às comunidades. Formou diversas pastorais e ações no local como a obra do berço e a campanha do quilo.
Valcir Ribeiro	Sr. Mário (Casa das Rosas)	Evangélico, ex-presidente da associação de bairro de Piabetá, filiado ao PT.
Renilda Jardim	Sr. Mário (Casa das Rosas)	Presidente da associação de Moradores de Suruí. Trabalha na associação de moradores há 24 anos. Filiada ao PT, foi candidata à vereadora local. Saiu da escolha com 11 anos para ajudar em casa e à criar os irmão. Recentemente terminou o segundo grau e quer fazer a faculdade de direito. Chegou a ser suplente. Nasceu na região.
Mario Jorge	Casa das Rosas	Diretor da ONG Casa das Rosas, em Magé, comunidade Ponte Preta. Engenheiro de civil de plataformas e pipe line. É presidente do Conselho do Direito da Criança de Magé.