ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ANA LUCIA DE ALCÂNTARA OSHIRO

REPUTAÇÃO–AS INTERPRETAÇÕES DOS SUJEITOS ORGANIZACIONAIS E COLETIVOS. NO CONTEXTO NORMATIVO DE TRANSIÇÃO DO CAPITALISMO MATERIAL PARA O IMATERIAL COGNITIVO EM REDE.

São Paulo
2014

ANA LÚCIA DE ALCÂNTARA OSHIRO

REPUTAÇÃO–AS INTERPRETAÇÕES DOS SUJEITOS ORGANIZACIONAIS E COLETIVOS. NO CONTEXTO NORMATIVO DE TRANSIÇÃO DO CAPITALISMO MATERIAL PARA O IMATERIAL COGNITIVO EM REDE.

Tese apresentada ao Departamento de Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Área de concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

Orientador: Profa. Dra. Sidineia Gomes de Freitas.

São Paulo
2014

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.

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

OSHIRO, ANA LÚCIA DE ALCÂNTARA
REPUTAÇÃO–AS INTERPRETAÇÕES DOS SUJEITOS ORGANIZACIONAIS E COLETIVOS.: NO CONTEXTO NORMATIVO DE TRANSIÇÃO DO CAPITALISMO MATERIAL PARA O IMATERIAL COGNITIVO EM REDE. / ANA LÚCIA DE ALCÂNTARA OSHIRO. -- São Paulo: A. OSHIRO, 2014.
367 p.: il. + CD.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientadora: Sidineia Gomes de Freitas
Bibliografia

1. Reputação Organizacional Integradora 2. Reputação de coletivos 3. Gestão da Reputação 4. Capitalismo imaterial, cognitivo em rede 5. Comunicação Organizacional I. Freitas, Sidineia Gomes de II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

O S H I R O , A n a L ú c i a D e A l c â n t a r a

Título: Reputação, as interpretações dos sujeitos organizacionais e coletivos - no contexto normativo de transição do capitalismo material para o imaterial cognitivo em rede.

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dra. Sidineia Gomes de Freitas
Julgamento: _____
Instituição: Universidade de São Paulo
Assinatura:_____

Profa. Dra. Margarida Maria K.Kunsch
Julgamento_____
Instituição: Universidade de São Paulo
Assinatura:_____

Prof. Dr.Gilson Schwartz
Julgamento: _____
Instituição: Universidade de São Paulo
Assinatura:_____

Prof. Dr.Sergio Amadeo da Silveira
Julgamento: _____
Instituição: Universidade Federal do ABC
Assinatura:_____

Prof. Dr. Walter Teixeira Lima Junior
Julgamento: _____
Instituição: Universidade Metodista
Assinatura:_____

Dedico esta tese à minha mãe, Adalgisa Candida da Silva, o sujeito mais magnânimo que já conheci.

Às irmãs Candido (Maria das Dores, Edith, Gerusa, Maria Pastora, Ana e Graciete), minhas tias, mulheres de minha linhagem, alagoanas, exemplares, corajosas, delicadas e bondosas, que me ensinaram o valor da moral, do trabalho, honestidade, singeleza, compaixão e amor.

A José Gomes De Alcântara, meu pai, pelo que conseguiu ser.

Aos meus sogros, Seichen e Yoshiko Oshiro pela coragem e por terem gerado um dos seres humanos mais admiráveis que conheço.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido a vida.

Aos meus anjos, sempre presentes nos momentos mais difíceis.

A Kenji Oshiro, meu companheiro, esposo e pai de meus maiores tesouros.

Às minhas filhas, Mayara e Mariane, minhas herdeiras.

Às minhas duas mestras (Sidineia Gomes de Freitas e Margarida M. K. Kunsch), pela confiança e a honra por terem-me aberto as portas desse universo do conhecimento: a Universidade de São Paulo.

Ao Itaú-Unibanco, por meio de seu superintendente de Relações com Investidores, Geraldo Soares e a Eduardo Tracanella, superintendente de Marketing Institucional, Marca, Mídia, Publicidade, *Social Media* e *Brand Connections*; Paulo Marinho, superintendente de comunicação corporativa e Livia Campos Queiroz Salvani, gerente de reputação.

À Lecom, por intermédio de seu diretor executivo e presidente, João Cruz e sua diretora de marketing/comunicação, Luciane Faria.

A SAP AG Brasil, por intermédio da sua então diretora de comunicação corporativa, Cristiane Brito Xavier.

Ao Reputation Institute, na figura de sua diretora no Brasil, Ana Luisa Castro de Almeida.

À Abracom, por intermédio de seu presidente, Carlos Carvalho.

Ao Conrerp-SP/PR, por meio da sua presidente, Sidineia Gomes de Freitas.

Ao IBRI, por intermédio de seu superintendente, Luiz Roberto Cardoso e gerente, Luiz Fernando Distasio,

À minha amiga Martha Motta Medeiros, que conheci no Doutorado e com sua serenidade convenceu-me a seguir em frente dando-me a certeza de que seria possível.

Rosangela Gusmão, que me suportou na viabilização do espaço virtual NomuseLocus, no *design* da sobrecapa desta tese e do modelo de gestão reputacional.

Andre Contani, que me suportou nas análises estatísticas deste estudo.

Fernanda Branco, minha aluna, que criou a identidade visual do NomuseLocus.

Aos meus professores e mestres, pelos quais tive o privilégio de absorver, em minha trajetória de vida, todo um cabedal de valores e conhecimento que em muito se faz presente nesta tese.

Aos colegas, engajados ou simpatizantes do meu projeto de doutorado e de minha pesquisa, que se uniram a mim no espaço comunitário *nomuselocus.* Sem eles eu não poderia finalizar este trabalho.

A todos aqueles que, de forma indireta, sempre – mesmo aqueles que não estão mais presentes, em especial ao meu inesquecível ex-cliente e depois amigo Joseph Feder, um ser de uma estirpe humanitária rara, que ao longo de minha trajetória de atividade profissional, contribuiu com seu incentivo e suas palavras e sabedoria alertando-me de que um dia eu iria buscar o ócio apenas escrevendo – o que talvez comece a se confirmar.

Cada um desses sujeitos e mais tantos outros, que nesse espaço seria impossível de serem citados em tão poucas paginas, fazem parte do trabalho apresentado. Ele é fruto do esforço comum de cada um, em diversos momentos diferentes. As palavras presentes neste texto aqui apresentado são compostas dos discursos de todo o universo de sujeitos que transitaram por minha existência. Este trabalho não é consequência de um trabalho individual, mas das falas de todo um histórico de sujeitos especiais.

Pensamos demasiadamente. Sentimos muito pouco. Necessitamos mais de humildade que de máquinas. Mais de bondade e ternura que de inteligência. Sem isso, a vida se tornará violenta e tudo se perderá.

Charles Chaplin

R E S U M O

OSHIRO, Ana Lucia De Alcântara. Reputação, as interpretações dos sujeitos organizacionais e coletivos – no contexto normativo de transição do capitalismo material para o imterial cognitivo em rede. 2014, 367 pgs. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Reputação tornou-se, no contexto contemporâneo, um valor que norteia os discursos e as atitudes de organizações e indivíduos na contemporaneidade. Para as organizações capitalistas tornou-se um ativo de geração e manutenção do seu valor de capital numa ambiência cada vez mais orientada pela intangibilidade, imaterialidade e no entendimento das significações produzidas pelos variados sujeitos contemporâneos integrados pelas redes de relacionamento virtuais suportadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação-TICs. O grande objeto tranformador dessa realidade, a comunicação, tornou-a um instrumento de poder e validador de legitimidade, inclusão ou exclusão. Ela tornou-se processo, saindo de sua ação funcional para exercer àquela demandada pelas organizações: a de agente de interação, entendimento e do nível de porosidade interna do entendimento das significações e demandas do ambiente externo. A pesquisa conduzida neste estudo projeta reputação sob as interpretações e as essências surgidas das falas dos sujeitos gestores das organizações, das classes e daqueles em interação em ambiente virtual de uma rede colaborativa, comparadas à norma e ao discurso global do Reputation Institute. Buscou-se entendimento sob a ótica dos individuos gestores da Comunicação e da Comunicação bem como das classes que os representam. Procurou-se tambem entender como o termo se manifesta na contemporaneidade, a partir do levantamento dos estudos produzidos no Brasil e em quais campos eles mais são produzidos. Com relação aos sujeitos organizacionais foram considerados os da gestão da Comunicação Corporativa, da gestão de Marca e Comunicação Institucional e da gestão de Relação com Investidores do Itaú-Unibanco; o gestor de Marketing/Comunicação e do negócio da Lecom-Comunicação Digital; da Comunicação Corporativa da SAP Brasil; representantes da Abracom-Associação Brasileira das Agências de Comunicação, do Conrerp/Sudeste/Sul-Conselho Regional de Relações Publicas e do IBRI-Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. Reputação se manifesta, na pesquisa, como norma. Ela apresenta indicadores para uma gestão diferenciada de reputação, a partir das essências dos sujeitos participantes. Como norma, reputação se mostra como instrumento que assegura o controle de comportamentos de forma a alinhar práticas e discursos e atitudes que garantam confiança e credibilidade de acionistas, investidores, publicos de relacionamento e da sociedade. Na integração de todos os sujeitos, o estudo mostrou que é possível a arquitetura de um modelo gestor de reputação integrador sustentado nas variaveis humanas, que leve à evolução de todos os sujeitos a partir dos valores e normas que permeiam cada agrupamento e a partir do qual gera confiança e pode tornar a organização referencial de construção de novos valores e padrões normativos integrados.

Palavraschave: Reputação Organizacional Integradoora. Reputação de coletivos. Gestão da Reputação. Capitalismo imaterial, cognitivo em rede. Comunicação Organizacional.

A B S T R A C T

OSHIRO, Ana Lucia De Alcântara. Reputation-Interpretations of Subjects (organizational and collective. 2014, 367 Thesis (Ph.D.) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Reputation has become in a contemporary context, a value that guides speeches and attitudes of organizations and individuals in the contemporary present.
For capitalist organizations it has turned in an asset of generation and maintenance of its capital value in an ambience of increasing orientation by intangibility, immateriality and understanding of meanings produced by varied contemporary actual subjects integrated by virtual relationships networks supported by Communication and Information Technologies - CITs.
The great transforming object of this reality, the communication, it made the communication an instrument of power and a legitimacy, inclusion or exclusion validator.
It has changed to a process, moving from its functional action role to perform those demanded by organizations such as: agent of interaction, and of the level of understanding internal porosity of the meanings and demands of the external environment.
The research led in this tesis highlights reputation under interpretations and essences extracted from organizations managing subjects, their representative classes and those interacting in a collaborative virtual environment network speeches, compared to the standard and the global discourse of the Reputation Institute.
The understanding was based on the perspective of Communication and the Capital Management individuals.
Also sought to understand how the term is manifested (expressed) in contemporary times currently, based on the researches produced in Brazil and in which fields they are produced more , available in the research environment google.
Regarding to organizational subjects this reseach considered the Management of Corporate Communications , Brand and Corporate Communications Management and Management Itaú Unibanco Investors Relationship; Manager of Marketing /Communications and Business of Lecom – Comunicação Digital; Corporate Communication of SAP Brazil; representatives of Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação; CONRERP / South East / Southern -Conselho Regional de Relações Públicas and IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. Reputation is manifested in the research as a norma. It presents elements for a noteworthy reputation management, based on the essences of the participating subjects. As a norm, reputation is seen as a path to ensure control of behaviors in order to align practices, discourses and attitudes to assure confidence and trust of shareholders, investors , stakeholders and society . The study demonstrated that is possible to design an integrating reputation management model supported by human variables and subjects integration, leading to the evolution of all subjects based on the values and standards instilled in each group and from which can generate confidence and may place the organization as a reference leader for new values and integrated normative standards

Key words: Integration Organizational Reputation. Collective reputation. Reputation management. Immaterial, cognitive capitalism in network. Organizational Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interpretação de Valor no mercado..... 71
Figura 2 – Modelo de negócio do Grupo Santander Brasil.....102
Figura 3 – Espiral da sustentabilidade Itaú-Unibanco.....102
Figura 4 – As três dimensões das relações de confiança.....114
Figura 5 – As responsabilidades..... 131
Figura 6 – Modelo RepTrack® do Reputation Institute.....151
Figura 7 – Desagregação da reputação corporativa.....154
Figura 8 – Modelo do mercado simbólico.....177
Figura 9 – Os indicadores de Reputação Organizacional pelos sujeitos gestores/classe–capital/comunicação..... 220
Figura 10 – Quantidade de temas por grupo *(nomuselocus*).....223
Figura 11 – Distribuição de pessoas por temas ou subtemas *(nomuselocus)*..... 224
Figura 12 – Ancoragem reputação.....230
Figura 13 – IC (Ideias Centrais) Reputação..... 231
Figura 14 – IC + ECH (com ancoragem) Reputação..... 231
Figura 15 – Infografico - Modelo da Reputação Integradora.....256

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das interpretações dos estudos com o termo reputação na pesquisa no ambiente *google* acadêmico..... 182
Gráfico 2 – Distribuição dos estudos com o termo reputação no Brasil por área de conhecimento.....183
Grafico 3 – Relacionamentos dos agrupamentos das variaveis de reputação e as categorizações presentes nos campos do conhecimento.....184
Grafico 4 – Distribuição da interpretação dos sujeitos gestores organizacionais em relação ao *constructor* Emoção/racionalidade R.I.....186
Grafico 5 – A variabilidade das médias para Razão e Emoção..... 187
Grafico 6 – Variação das interpretações do 2º *constructor* R.I-Percepção/Interpretação.....188
Grafico 7 – Graduação das 7 dimensões do RepTrack® junto aos gestores organizacionais.. 190
Grafico 8 - Interpretações dos gestores organizacionais..... 191
Gafico 9 – Projeção dos indicadores entre os sujeitos Comunicação e Classes.....192
Grafico 10 – Variabilidade das interpretações da Comunicação e Capital em relação aos indicadores do R.I.....193
Grafico 11 – Interfaces Comunicação/Capital.....195
Grafico 12 – Interfaces Comunicação/Capital das virtudes..... 196
Grafico 13 – Distribuição das areas na interpretação dos sujeitos Comunicação/Capital para gerir reputação..... 197
Grafico 14 – Variação de valor da Comunicação/Capital para reputação..... 199
Grafico 15 – Ponderação media dos sujeitos organizacionais/classes em relação aos públicos.....200

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Valores preconizados pela Economia da Infomação/Rede..... 66
Quadro 2 – Abertura para participação.....107
Quadro 3 – Três visões para a construção da vantagem competitiva.....111
Quadro 4 – As interpelações entre identidade, cultura, imagem e reputação..... 148
Quadro 5 – Etapas da pesquisa fenomenológica segundo diferentes autores..... 171
Quadro 6 – Pontuação recebida pelo RepTrack® dos sujeitos organizacionais..... 189
Quadro 7 – Indicadores da Interpretação do R.I..... 190
Quadro 8 – Pontuação recebida pelas variaveis humanas e pela gestão..... 194
Quadro 9 – Pontuação dada pelos sujeitos organizacionais/classes às variáveis das virtudes humanas..... 194
Quadro 10 – Area responsavel pela reputação organizacional.....197
Quadro 11 – Pontuação para reputação como valor de mercado..... 198
Quadro 12 – Variaveis da etapa fenomenologica..... 201
Quadro 13 – Indicadores de reputação organizacional – capital..... 215
Quadro 14 – Indicadores de reputação organizacional – comunicação..... 216
Quadro 15 – Publicos essenciais de reputação para os sujeitos gestores do capital..... 217
Quadro 16 – Publicos essenciais de reputação – sujeitos gestores/classes comunicação.....217
Quadro 17- Distribuição por faixa etária dos usuários participantes no *nomuselocus*.....221
Quadro 18 – As profissões e atividades dos cadastrados no *nomuselocus* 222
Quadro 19 - ICs e ECHs do gripo entusiastas geradas no *nomuselocus*..... 232
Quadro 20 – O conjunto das IC (Ideias Centrais) e ECH (Expressões Chave) do grupo dos comunicadores no *nomuselocus*.....233
Quadro 21 – IC e ECH do grupo educadores (*nomuselocus*).....234
Quadro 22 – IC e ECH do grupo gestores (*nomuselocus)*.....235
Quadro 23 – IC e ECH do grupo pesquisadores (*nomuselocus)*..... 235
Quadro 24 – As ICs e ECHs do grupo engajados socialmente (*nomuselocus)*.....237

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores nas narrativas institucionais/Brasil..... 64
Tabela 2 – Os valores do discurso informativo, mercadológico do global
da empresa de software..... 65
Tabela 3 – Os valores do discurso informativo mercadologico (Brasil)
da empresa de software..... 65
Tabela 4 – Elementos comparativos em relação ao RI.....185
Tabela 5 – Elementos comparativos dos indicadores contemplados para pesquisa.....186
Tabela 6 – Distribuição proporcional entre respostas e temas apresentados no
nomuselocus 226

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACOM-Associação Brasileira das Agências de Comunicação

CAD - Sistemas Integrados de Produção

CAM - *Computer Aided Design* ou Projeto Assistido por Computador

CONRERP-Conselho Regional de Relações Publicas

CRM- *Customer Relationship Management*

ERP - *Enterprise Resources Program*

GMI- Governance Metrics International

GRI - Global Reporting Initiative

IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores

OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

RI - Reputation Institute

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... **19**
2.CONTEXTO CONTEMPORÂNEO..... 27
2.1. Globalização – o processo.....34
2.2. Um modelo em transição.....41
2.3. A crise do capital..... 44
3 O CAPITALISMO IMATERIAL-COGNITIVO NA PÓS-MODERNIDADE..... **51**
3.1. Os saberes – força, forma do capital imaterial..... 57
3.2. Transição para o capitalismo cognitivo..... 61
3.3. A imaterialidade dos novos ativos..... 67
4. AS VARIAVEIS HUMANAS DO CAPITALISMO COGNITIVO.....**75**
4.1. Um homem cada vez mais "net".....78
4.2. A motivação e a linguagem.....81
4.3. As paixsões e o discurso.....83
5. COMUNICAÇÃO, VALOR E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL..... **87**
5.1. Valor e capitalismo.....87
5.2. Imagens, significados e comunicação.....94
5.3. Comunicação Organizacional no capitalismo cognitivo..... 102
5.3.1. A Comunicação Organizacional e sua participação..... 105
5.4. Confiabilidade e gestão dos ativos imaterializados e intangíveis.....112
6. O VIES REPUTACIONAL.....**117**
6.1. Moral, etica e norma no universo da reputação..... 118
6.2. O olhar aristotélico das virtudes humanas..... 121
6.3. O vies institucionalizado e normatizador da reputação..... 125
6.4. *Ethos* e *nomos* reputacional.....128
6.5. Reputação e organizações..... 142
6.5.1. O olhar da normatização global..... 150
6.6. O alinhamento entre o coletivo e o individual..... 153
6.7. A reputação dialógica e integradora.....157
7. ESTUDO COMPARATIVO DAS INTERPRETAÇÕES DE REPUTAÇÃO DOS SUJEITOS ORGANIZACIONAIS E COLETIVOS.....**161**
7.1. As organizações – sujeitos da pesquisa.....163

7.2. As entidades de classe..... 164
7.3. A estrategia metodologica..... 167
7.4. A fase da pesquisa fenomenologica qualitativa (essências dos sujeitos gestores organizacionais – gestores e classes) 170
7.5 A metodologia do DSC..... 176
8. PESQUISA EMPIRICA E SEUS RESULTADOS..... 181
8.1. Etapa quantitativa I - Reputação e suas manifestações no espaço virtual de busca *google* acadêmico.....181
8.2. Etapa quantitativa II (Fase I) – Comparativo Agrupamentos *google*, virtudes (variáveis) humanas, *construuctors* Reputation Institute e Dimensões do RepTrack®.....185
8.2.1. Interpretação do R.I. 186
8.2.2. Indicadores dos estudos no grupamento da fase I (pesquisa no google).....193
8.3. Etapa Qualitativa – Estudo Fenomenologico das essências humanas de Reputação (Fase 2 e 3) 200
8.3.1.Justiça – Sujeitos gestores e classe do Capital.....201
8.3.2. Justiça para os sujeitos gestores e classes da Comunicação.....201
8.3.3. Ser justo – Sujeitos gestores e classe do Capital..... 202
8.3.4. Ser justo – Sujeitos gestores e classes da Comunicação.....203
8.3.5. Injustiça – Sujeitos gestores e classes do Capital..... 203
8.3.6. Injustiça – Sujeitos gestores/classes da Comunicação.....204
8.3.7. Homem Mau – Sujeitos gestores e classe do Capital..... 204
8.3.8 Homem Mau – Sujeitos gestores e classes da Comunicação..... 204
8.3.9. Homem bom – Sujeitos gestores e classe do Capital..... 205
8.3.10. Homem bom – Sujeitos gestores e classes da Comunicação..... 205
8.3.11. Sentimentos mais nobres em um homem – Sujeitos gestores e classe do Capital 206
8.3.12. Sentimentos mais nobres em um homem – Sujeitos gestores/classes da Comunicação..... 206
8.3.13. Atitudes mais nobres em um homem –Sujeitos gestores e classe do Capital..... 207
8.3.14. Atitudes mais nobres em um homem – Sujeitos gestores e classes da Comunicação..... 207
8.3.15.Etica – Sujeitos gestores/classe do Capital..... 207
8.3.16. Etica – Sujeitos gestores/classes da Comunicação..... 208

8.3.17. Credibilidade – Sujeitos gestores/classe do Capital..... 208
8.3.18. Credibilidade – Sujeitos gestores/classes da Comunicação..... 209
8.3.19. Confiança – Sujeitos gestores/classe do Capital.....209
8.3.20. Confiança – Sujeitos gestores/classes da Comunicação.....210
8.3.21. Reputação - Sujeitos gestores/classe do Capital..... 210
8.3.22. Reputação – Sujeitos gestores/classes da Comunicação..... 211
8.3.23.Reputação x Regras de Conduta – Sujeitos gestores/classe do Capital..... 211
8.3.24. Reputação x Regras – Sujeitos gestores/classes da Comunicação.....212
8.3.25. Reputação de uma empresa – Sujeitos gestores/classe do Capital.....213
8.3.26. Reputação de uma Empresa – Sujeitos gestores e classes da Comunicação.....213
8.3.27. Atributos de reputação para uma empresa – Sujeitos gestores/classe do Capital.....214
8.3.28 Atributos de reputação para uma empresa – Sujeitos gestores/classes da Comunicação..... 215
8.3.29.Indicadores de Reputação Organizacional - Sujeitos gestores/classe do Capital.....215
8.3.30.Indicadores de Reputação Organizacional para os sujeitos (gestão e classes) da Comunicação..... 216
8.3.31. Públicos para Reputação – gestores/classe do Capital..... 216
8.3.32. Públicos para Reputação – Sujeitos da gestão/classes da Comunicação..... 217
8.3.33. Os cruzamentos das essências – Capital x Comunicação.....218
8.4. Etapa III – O ambiente virtual *nomuselocus* e seus grupos de sujeitos.....220
8.4.1. Os resultados apresentados.....221
8.4.2. Temas mais comentados por grupo.....223
8.5. Fase 5 - O Discurso Coletivo das relações firmadas no ambiente social/virtualizado (a aplicação da técnica do DSC).....225
8.5.1. Cruzamentos das Ideias Centrais (IC).....226
8.5.2. O conjunto das Ancoragens..... 227
8.5.3. As ECH – Expressões Chave por categorias de variáveis-Atitudes Nobres em um Homem..... 228
8.5.4.As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Carater..... 228
8.5.5. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Injustiça..... 228
8.5.6. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Justiça..... 229

8.5.7. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Confiança..... 229
8.5.8. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Reputação..... 229
8.5.9. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis - Atitudes nobres..... 229
8.5.10. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Sentimentos nobres..... 229
8.5.11. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Credibilidade..... 229
8.5.12 As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis - Atributos de reputação de uma empresa..... 230
8.5.13. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis - Bom homem, Reputação/ regras de Conduta, Homem mau e Ser Justo..... 230
8.5.14. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis - Ética: Ser justo – Sujeitos gestores e classes..... 230
8.6. Discurso do Sujeito Coletivo.....231
8.7. O DSC dos grupos dos sujeitos comunicadores *(nomuselocus)*..... 232
8.8. O DSC dos grupos dos educadores *(nomuselocus)*..... 234
8.9. O DSC do grupo gestores *(nomuselocus)*..... 235
8.10. O DSC do grupo pesquisadores *(nomuselocus)*..... 235
8.11. O DSC do grupo engajados socialmente (*nomuselocus)*..... 237
8.12. O DSC do grupo entusiastas *(nomuselocus)*.....237
9. CONCLUSÃO..... 239
9.1 As hipóteses e o problema da pesquisa.....248
9.2 Possibilidades futuras..... 253
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 259
DELIMITAÇÃO DOS TERMOS..... 271
APÊNDICE 1 - Questionario da fase II quantitativo..... 275
APÊNDICE 2 – Questionario de entrevista para o Reputation Institute (Fase 2).....279
APÊNDICE 3 - As organizações..... 283
APÊNDICE 4 - Indicadores extraídos da entrevista com o Reputation Institute (Fase 2) 289
APÊNDICE 5 – Tabulação das questões Fase 3- medias concedidas pelos sujeitos.....293
APÊNDICE 6 – Mapas fenomenologicos da Fase 4..... 305
APÊNDICE 7 – Demonstrativo quantitativo da IC e ECH do Discurso do Sujeito Coletivo e sua proporcionalidade por temas (Fase 5).....345

1. INTRODUÇÃO

As angústias que levaram a pesquisadora à apresentação do projeto de pesquisa originário desta tese são frutos dos seus próprios questionamentos acerca das incoerências de atos e falas de sujeitos individuais e organizacionais que transitaram em seu caminhar pessoal e profissional.

Essas incoerências são parte do existir humano, da história construída por cada sujeito e ao longo da estrada evolutiva da humanidade sempre foram interpretadas por essa particular especificidade. Mas, num determinado tempo recente, observou-se que o termo reputação, que sempre transitou no universo das virtudes humanas, tornou-se parte do discurso comum, principalmente de estudiosos, posteriormente de gestores e mais recentemente, nos anos 2000, dos comunicadores (publicitários, jornalistas, gestores de marketing e de comunicação corporativa e organizacional) e da mídia.

Mas por quê reputação passou a ser tão importante e presente? Esse questionamento foi o norteador que gerou o esforço empreendido, paulatinamente, na busca de respostas, iniciado ainda nos estudos do Mestrado.

Há muitos anos, quando ainda pequena, uma fala de alguém distante e que já não se faz mais ouvida marcou as mais profundas áreas do seu ser: "[...] conheça alguém pela profundidade de suas raízes". Como entender frase tão sabia quando se tem apenas seis anos?

Esta tese talvez signifique uma parcela da conclusão de que, em parte, essa frase pode ser reinterpretada ou talvez questionada. Ela apresenta e se norteia por inferências que, se não inovam, possibilitam novos questionamentos e caminhos, propondo, em seu final, não uma conclusão definitiva, mas observações. Elas são sustentadas nas análises das interpretações dos sujeitos participantes desse esforço (na fase empírica do estudo) e que foram consolidadas pelas essências apresentadas, por suas virtudes, como seres humanos.

O objetivo mestre desse esforço sincero e desprovido de interesses, ao longo do caminhar que redundou nesse produto teórico, foi entender em que medida o sujeito humano poderia se manifestar por seu valor como tal e não por interesses específicos ou por interpretações concebidas e entendidas como inquestionáveis por teóricos e especialistas, já que a manifestação do fenômeno (reputação), de conceituação tão complexa, se dá também na mesma ambiência.

Esse norte foi sendo sustentado rigorosamente, deixando aflorar o humano em cada contato e possibilitou seguir um modelo o qual indicou que o caminho estava correto, comprovando que no contexto de transição dessa contemporaneidade humana, em que se

encontram em disputa as falas de três atores coletivos essenciais – a sociedade, o capital (organizações) e o Estado –, são os significados e a sintonia gerada por valores, paixões e sentimentos, embutidos nas variadas normas da ambiência do mundo contemporâneo, que definirão os sujeitos qualificados, ou não, a se integrarem no futuro de um novo mundo – ainda indecifrável, norteado pelo novo paradigma reputacional.

O universo de pesquisa do estudo, a Comunicação Organizacional, age, nesse contexto, como agente regulador e gestor da Norma em que se transforma reputação e que se torna o instrumento do novo capitalismo, no sentido de manutenção do equilíbrio necessário entre as expectativas sociais e as necessidades de valoração do seu capital, paulatinamente imaterializado e dependente – angustiadamente – das significações do humano, do entendimento e da orientação ou reorientação das suas essências.

Esse capitalismo demanda e torna-se dependente desse entendimento, pois passa também a depender do entroncamento entre o interno e o externo, onde transitam aqueles valores essencialmente do cotidiano – e que até então eram do domínio individual da pessoa – para obter valoração do seu capital desmaterializado ("cognitivizado").

Para isso, é a Comunicação que, nesse contexto, é exigida, mas sob nova postura, com olhares diferentes ao modelo até aqui praticado, passando a exercer papel integrador de entendimento e diálogo. Ela se torna o elemento da porosidade exigida no interno, introjetando para dentro da organização, levando de volta para fora, posteriormente, as interpretações e através de um diálogo ilimitado, deve esforçar-se para manter a interação. Passa a ser um processo e não mais uma posição de controle de dentro para fora. Não há volta – a disputa está fora e não dentro da organização –, é lá fora que as vozes se manifestam e impõem suas falas.

O modelo comunicacional também está em transição – afinal, ele é também um dos sujeitos participantes. Encontra-se, ainda, a reboque do capitalismo material sustentando-se nas bases funcionalista e racionalista do modelo anterior, material, sólido (Bauman), necessitando reformatar-se, adotando novas posturas, agindo, saindo da cadeira, abdicando das posições confortáveis dadas pelo poder do seu discurso constituidor.

Ao longo do estudo empírico, essa demanda foi totalmente comprovada quando se deparou com as interpretações dos sujeitos do Capital e da Comunicação.

A Comunicação foi atropelada pela evolução das TICs, pois talvez tenha subdimensionado a capacidade de penetração e introjecção dessas tecnologias nos processos. Deixou-se levar, preocupando-se, por tradição, apenas com a manutenção de sua funcionalidade histórica. Mas a tecnologia e sua capacidade de entender, desestabilizar conceitos, paradigmas, além de seu caráter anarquista, acabou antecipando-se no entendimento da essência

comunicacional e transfigurando-se, alterou o conceito valido de meio e mensagem, misturando-os e democratizou a produção comunicacional (de mídias) para todos os seres humanos que não apenas aqueles especialistas comunicacionais e que, de certa forma, detentores do poder da informação, do "fazer comunicação". E tem sido essa capacidade de porosidade e anarquismo tecnológico que o Capital tem ido buscar para suportar sua demanda, na procura do entendimento e da possibilidade do processamento das significações humanas que transitam na nova ambiência de relações contemporânea – as redes virtuais. São as TICs que têm suportado essa "introjeção" para dentro.

O norte apresentado levou a pesquisa, em sua base teórica, a se orientar pelas variáveis humanas dos clássicos da Filosofia, a partir de Aristóteles, Durant, Marx, Weber e dos contemporâneos Bauman, Mafessoli. Sob o olhar da Tecnologia da Informação, Economia em rede e do Capitalismo cognitivo, temos Görz, Castells, Varian/Shapiro e Benkler.

O estudo empirico teve como universo três organizações: as empresas Itaú-Unibanco, Lecom Tecnologia e SAP AG (esta como representante da empresa global). Alem delas, o estudo demandou a inserção de três instituições representantes dos sujeitos organizacionais, como classes – que se fizeram disponíveis para participar da pesquisa, a saber: o Ibri (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), a Abracom (Associação Brasileira das Agências de Comunicação) e o Conrerp/Regional Sul/Sudeste (Conselho Regional de Relações Públicas).

Cabe expor alguns conceitos norteadores e abordados no interior desta tese. Dentre este, o *nomos* e *locus*, denominação referendada em Ciaramelli (2009) que, pelo viés do Direito, retoma o conceito grego do *nomos* que surge em contextos históricos das instituições sociais com o intuito de definir normas e regras que têm, como função, regular as ações e comportamentos humanos no *ethos* – da *polis* - a cidade dos gregos.

O *locus*, no entendimento dessa tese é o local, a ambiência no qual as regras definidas e aceitas como verdadeiras passam a definir a norma que se constituiu no *ethos* de cada lugar onde ela é válida, legitimada e que, na ambiência da relação social na contemporaneidade, é validade pelas redes colaborativas virtuais.

Outro termo que, internamente, redundou no uso da mesma sigla, R.I. referenda-se à função do(s) gestores de Relações com Investidores e à sigla do Reputation Institute – que é a instituição referência global do modelo de gestão de reputação corporativa adotada por grandes corporações.

Dessa forma, o conjunto das perguntas abaixo expressam os questionamentos que levaram ao desenvolvimento do estudo empirico.

Quais as interpretações dos sujeitos locais para as diversas variáveis envolvidas no termo reputação?

Reputação é uma Norma que define comportamento como forma de controle dos ativos do capital?

Adicionalmente, estas duas questões principais foram desmembradas em problemas secundarios que buscaram saber se seria possível determinar, ou não, valores de reputação específicos do local, situando-os no contexto do capitalismo imaterial, cognitivo em rede.

Se haveria uma norma específica dos sujeitos em relacionamento integrado e colaborativo no ambiente virtual.

Se a norma contemplada pelo global estava sintonizada com a interpretação dos sujeitos gestores do capital e da comunicação organizacional na organização local (Brasil) e na organização global.

E, por último, se seria possível definir um molde próprio de norma reputacional local baseada na interpretação dos sujeitos para as variáveis envolvidas em reputação.

Dentre as principais hipóteses propostas no estudo e suas respostas:

a) a norma de gestão global deve ser incorporada pelo discurso das organizações contemporâneas (principalmente a grande organização em processo de globalização), pois essas necessitam de confiança e credibilidade para garantir o valor de seu capital, volátil e dependente das variações do mercado financeiro global e estão em processo de transição – são dependentes da reputação como um ativo legitimidador e comprovador de performance futura e segura.
b) Reputação seria uma normativa de controle das organizações e de manutenção de ativos, definida por regras para manter o controle dos discursos, da comunicação, percepções, valor e definir parâmetros de julgamento nas relações no novo capitalismo imaterial cognitivo.
c) A organização de *software* deveria incorporar e vivenciar mais reputação por prescindir de reputação graças à característica de seu bem tanto quanto a grande corporação.
d) A interpretação do termo reputação por parte dos sujeitos gestores do capital e da comunicação deveria ser norteada por um discurso normativo que poderia preconizar um estereótipo de reputação definida pela norma institucionalizada.
e) O discurso de reputação institucional global seria reproduzido pela empresa local de forma desestruturada, sem alinhamento com as perspectivas agregadoras dos

sujeitos – não desenvolvendo discurso próprio e aglutinador, com o propósito de gerar valor de uso e envolvimento diferenciado para a marca local.

f) Os sujeitos gestores organizacionais impõem seus próprios valores humanos nas suas interpretações dos termos envolvidos com reputação e esses se sobreporiam aos demais.

g) Os sujeitos locais, em interação social no ambiente cognitivo, virtual, em rede, divergem das significações do termo reputação dos sujeitos organizacionais. Poderia ser possível uma sintonia que levasse a um modelo integrativo, em constante evolução, que considerasse os diversos contextos dos grupos de sujeitos, o discurso, os valores das organizações e das classes às quais se vinculariam.

A estruturação da discussão teórica buscou, num primeiro momento, o contexto da realidade contemporânea, inserindo o capital no ambiente de disputas, conflito e de transição de um modelo cuja geração de valor (humano e de capital) e de sentido é entendido, consolidado e não questionado.

Esse modelo, em função das alterações ocorridas - principalmente no final dos anos 90 - com a integração econômica, a necessidade de transformação e diante de um cenário de futuro duvidoso, exigiu o desenvolvimento de novas alternativas de suporte - onde se inseriram as TICs e que foi transformando e alterando o significado, até mesmo do próprio existir (BAUMAN.1999); (CASTELLS.2010); (MAFESSOLI.2012), gerando, em consequência, no universo econômico, um processo, alertado por Soros, no ano de 1998, como de “fundamentalismo econômico”, dominado pelo grande capital financeiro.

O segundo capítulo inicia-se apresentando o cenário da pós-modernidade, onde se concretizou a transição de um modelo sólido, sendo imaterializado, para um modelo no qual o entendimento dos processos cognitivos extraorganizacionais passou a se constituir no elemento constituidor e legitimador daqueles que ficarão ou serão extirpados do cenário e onde as redes, suportadas pelas TICS, se tornam a ambiência das vozes e falas que determinarão poderes num futuro não tão longínquo.

O terceiro capítulo insere o humano nessa ambiência de transição e contextualiza a transformação do viver, do ser, nesse novo cenário. O objetivo foi situar o sujeito humano num ambiente de transição de uma lógica racionalizada, estanque, determinística, para uma ilógica, mutável e inconstante, extremamente imaterializada e fluída (BAUMAN.2010).

É por ser essa a lógica do novo modelo, sustentada na comunicação, que o discurso se coloca como objeto de compreensão do outro, em que a interação se torna a essência do entendimento pela linguagem.

O capítulo IV insere a Comunicação como elemento processual, constituidor de poder aos variados sujeitos na contemporaneidade (Castells.2010). Na abertura, o capítulo começa pela discussão acerca do conceito de valor, a partir de (Marx.2008) nas ciências humanas, sustentando-se, adicionalmente, em Prado, Cazeloto (2006) e Perez (2012). Este ultimo pelo aporte das novas perspectivas do conceito de estratégia.

Nesse capítulo, a Comunicação Organizacional surge como o ator que integra, processa e é exigido pelo capital em sua busca contemporânea e determinante por confiança externa. Nesse processo, a especialidade é dada pelos procedimentos embutidos nas práticas das Relações Publicas, pelo entendimento, gestão e entendimento das demandas dos publicos.

O quinto capítulo é aquele que norteia a concepção desta tese. Discute-se qual o entendimento das origens do fenômeno reputação, desde as variáveis que circundam o termo até sua contextualização no universo contemporâneo, pela discussão do conceito de norma, para apresentá-la como o elemento norteador de comportamentos organizacionais e de aceitação e legitimação de todos os atores na contemporaneidade.

O capítulo parte da discussão da origem clássica do termo, a partir da necessidade de entendimento da complexidade do humano, sustentado-se em Aristóteles; seguindo o caminho no entrelaçamento entre reputação e organizações e chega à norma institucionalizada com o modelo global de gestão da reputação de organizações do Reputation Institute. Parte, posteriormente, para a discussão do conceito de desenvolvimento sustentado nas bases da evolução da consciência humana, apresentadas por autores como Schultz, Wilber e, enfim, da reputação integradora (Oshiro.2010).

Esse pensamento de personalidade "integradora" remete à analise de Gotsi; Wilson (2001) quando afirmam que o nível de comprometimento social real gera uma "personalidade corporativa, entendida como características de organizações que são apoiadas em padrões de comportamento verdadeiramente consistentes".

Na visão de desenvolvimento integrador da dimensão de evolução da consciência integradora, a responsabilidade social corporativa é o conjunto de ações sociais empreendidas e que visam promover o bem comum, interna ou externamente à organização.

A responsabilidade social corporativa pode ser interpretada e praticada como um compromisso ético (e mais, moral!) da organização nas suas ações e relações com diversos agentes. Desta forma, o conceito vai além da postura ideal ou de atividades de filantropia ou apoio à comunidade, apoiados por ações estratégicas e mercadológicas, comunicacionais, de "Responsabilidade Social ou Ambiental", pois responsabilidade social corporativa é *(grifo nosso*) a atitude de uma gestão organizacional com valor para todos – dentro e fora da

organização (Schuler. 2008, p.19): “[...] um alto desenvolvimento da dimensão integradora permite que indivíduos e organização alinhem suas missões, suas vocações e o sentido de seus trabalhos, para gerar um grupo uno, mesmo que diferenciado, ecológico e responsável por sua ação, compreendendo sua isnerção na sociedade em que atua e no planeta no qual existe” (2008).

O sexto capítulo apresenta a metodologia adotada na base empírica norteada pelas metodologias fenomenologica e do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) - suportadas por instrumentos como entrevista e questionário, bem como pelo levantamento do termo no espaço virtual de pesquisa do Google e pela construção da rede colaborativa fechada, orientada pela estruturação do método de analise sistemática presente internamente no *nomuselocus*, arquitetado pela própria pesquisadora, cujo sistema de banco de dados foi programado e suportado por uma especializada.

O sétimo capítulo se constitui de todas as análises, apresentações dos dados conclusivos do estudo empírico entrecruzados com os olhares teóricos adotados nos capítulos anteriores.

A tese se encerra com uma proposta de modelo de gestão estruturado com base nos indicadores conclusivos do estudo.

2. CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

O nascedouro do século XXI foi intempestivo. Curiosamente estigmatizado como o fim dos séculos, "o fim da História" – base do pensamento do "Fim da História e o Último Homem" (FUKUYAMA, 1992) – se apresentou com a vitória do capitalismo burguês e o maior grau de evolução histórica da sociedade capitalista. Em seguida, no início dos anos 2000, a vertente do terror do final dos tempos, construído pela indústria de tecnologia de informática, dava como certo o fim dos sistemas e das informações armazenadas, interfaceadas com o *bug* do milênio, o que levaria o mundo ao caos, pela incapacidade dos computadores em processar os quatro dígitos do número 2000, zerando o volume de dados sobre a vida humana, já totalmente dependente de *bites* e *bytes* no planeta.

Após o terror gerado pelo discurso do universo dos *bits* e *byte*, foi possível reorganizar as informações e implantar novas configurações de sistemas, capacidades adicionais de processamento e armazenamento de dados e informações de todos os atores da sociedade, no século XXI, possibilitando, efetivamente, a integração, numa grande rede técnico-informacional, de todos os processos da civilização contemporânea, de forma global, em tempo real, virtualizada, que transforma todas as coisas e todos em transações virtualizadas.

Inicia-se o novo paradigma da evolução civilizatória prototipada pelo modelo, batizado pelos teóricos, de Sociedade da Informação, de vida técnico-informacional: a sociedade informacional e do conhecimento em rede, integrada globalmente não apenas em sua configuração social, mas também política e economicamente. O principal referencial moral, ético e de julgamentos passou a ser dado pela informação e pelo conhecimento que transita e é disponibilizado, nesse ambiente tecnológico de estrutura mundial[1] e global, integrado e virtualizado, tornando as relações (humanas, sociais e econômicas) dependentes do uso e da adoção dos referenciais do discurso técnico-informacional globalizante que se constituiu pela adoção das TICs (Tecnologias da Informação e da Comunicação) da contemporaneidade. E tem sido nesse cabedal[2] de constituição da identidade contemporânea que os humanos passaram a se identificar como seres vivos.

---

[1] Mundial aqui tido como a capacidade de universalizar, levar para todas as regiões do ponto de vista geográfico. Global refere-se à capacidade da rede tecnológica em permitir a integração e acesso de qualquer ator social aos recursos disponibilizados na estrutura da rede global – global no sentido de ser plano, universal, mas também uniformizável, independente da região ou local no qual o indivíduo esteja; estando dentro desse espaço planificado, uniformizado com regras, linguagem, cultura uniformizada, assumindo e interagindo, segundo ele próprio um ser global.

[2] A interpretação de "cabedal" aqui adotada refere-se ao conjunto de bens que formam o patrimônio de alguém; conjunto de bens intelectuais e morais; estimativa que se faz de coisas ou pessoas; o que é objeto de comércio; poder, força, importância.

Esse tem sido o cenário desde o final dos anos 1990, envolvendo tanto indivíduos quanto organizações humanas até o final da primeira década do século XX; todos atuando num palco de uma época em que as situações cotidianas se apresentam como de grande incerteza e instabilidade: da vida, do conviver, do ser, julgar, valorar e ter. Um período no qual o risco é uma constante e os conflitos circulam nos quatro confins do globo.

Uma ambiência de crise se afigura sorrateira, mostrando-se tal como a água que escorre de ponto a ponto, manifestando-se, reconfigurando-se nas mudanças, demonstrando um período de transição de todo um conceito de valor e da própria "coisa", que vai permeando o indivíduo, a pessoa, os grupos, a sociedade, a política, a economia e o próprio sistema capitalista.

Afinal, crise, transição e mudança implicam, também, em alteração estrutural, envolvendo, muitas vezes, a descontinuidade que leva à possibilidade de alteração não apenas econômica, mas política e social (FRIEDMAN, 2009, p. 359), pois essa transição pode determinar "[...] o contexto, na concepção econômica, das oportunidades e da mobilidade social que dão às pessoas os recursos para manter ou alterar suas atitudes. Porém, a grande indagação 'é que tipo de mudança'"? (DANIEL BELL in FRIEDMAN, 2009:359).

A própria denominada crise capitalista é uma situação que requer que o capital se submeta a uma desvalorização geral e que se configura, na realidade, como um profundo reajuste das relações de produção – resultado da pressão que o proletariado exerce sobre a taxa de lucro (MARX apud NIGRI; HARDT, 2006, p. 282) "[...] e que se destaca pelo seu poder de transformação, representando apenas a expansão da produção para além daquilo que o mercado pode absorver dentro de uma taxa de lucro considerada satisfatória (GIDDENS, 2011, p. 93).

> [...] A crise econômica pode vencer resistências, destruir setores não lucrativos, reestruturar a organização da produção e renovar suas tecnologias. Em outras palavras, a crise econômica pode levar a uma transformação que restabeleça uma alta taxa de lucro geral, reagindo dessa maneira com eficácia no próprio terreno definido pelo ataque operário (NIGRI; HARDT, 2006, p. 287-288).

É nessa contradição entre crise e evolução (em relação ao que Nigri e Hardt (2006) pontuam, que ela (a crise) pode desempenhar também uma função importante no despertar da consciência revolucionária do proletariado.

Nesse sentido, para abordarmos esse questionamento, devemos levar em conta dois fatos básicos que mostram as condições econômicas no mundo do século XXI. Mesmo descontando as diferenças no custo de vida, a faixa em que se situam as rendas médias nos diversos países é

larga, indo desde US$54 mil por pessoa em Luxemburgo a apenas US$ 530 em Serra Leoa (2009, p. 359)[3].

As enormes diferenças de renda e padrão de vida no mundo apontam para a variedade das experiências humanas que dificultam avaliar, com precisão, o impacto do crescimento econômico (FRIEDMAN, 2009).

Como no passado, em todas as fases de transição do sistema capitalista, "os apuros daqueles que foram afetados negativamente de uma forma ou de outra, provocaram não somente apelos à reforma dos fundamentos econômicos, mas também franca oposição, caracterizando diversas formas de resistência aos efeitos indesejáveis da expansão econômica ou da globalização, acompanhadas também de um forte tom moralista contra a acuidade moral do consumismo quanto às agruras impostas pela competição mundial e a instabilidade dos sistemas financeiros" (2009, p. 21).

Retomando aos clássicos da Sociologia (MARX, 1867; 2008; WEBER, 1968), a resposta foi apresentada, pelo primeiro, no sentido de uma transição para um modelo no qual a extinção da propriedade daria a distribuição social do valor (econômico), eliminando a mais-valia da exploração do trabalho pelo capitalista em direção a uma sociedade no qual o capital deveria ser socializado. Pelo segundo, a alternativa seria a apropriação do processo da administração de regras da burocracia e a racionalização dos bens naturais humanos – sentimentos, paixões humanas –, sendo assumidos como forma de salvação (do sistema), pelo processo capitalista em andamento.

Como aponta Giddens (2011) em sua análise do pensamento e da convergência do pensamento de três pensadores das Ciências Sociais – Marx, Durkheim e Weber:[4]

> [...] as previsões de Marx de uma nova ordem na qual o domínio de classe seria substituído por uma ordem racional, 'na qual o livre desenvolvimento de cada um é a condição do livre desenvolvimento de todos', estão longe de se realizarem nos países socialistas ou nas democracias liberais do Ocidente (GIDDENS, 2011, p. 326).

Por outro lado, no que concerne ao '*core*'[5] do pensamento weberiano (1968), ele parece se coadunar mais adequadamente com o delineamento de uma análise da realidade de desfragmentação do mundo contemporâneo (HARVEY, 1989; ORTIZ, 1994; BAUMAN, 1999;

---

[3] GIDDENS, Anthony. *Capitalismo e Moderna Teoria Social*. 7ª. edição. Editorial Presença. Barcarena, Portugal, 1972.

[4] Weber quando se refere ao processo racionalizante inerente ao capitalismo.

[5] O termo "core" se refere, nesse caso, ao sentido aqui em inglês, de núcleo, de centro de controle, do principal - nesse caso na linha sociológica de interpretação weberiana sustentada em que o "cálculo" e a calculabilidade dos processos, a administração, a gestão, "é o elemento principal da empresa capitalista, bem como a racionalização da vida social em geral, o principal atributo distintivo da cultura ocidental moderna" (GIDDENS, 2011, p. 321).

CASTELLS, 2000). No contexto atual, em transição – e que se confirma na realidade como um processo conflitual, periódico, em constante evolução, de mais uma mudança, histórica, do sistema capitalista. Esse pensamento advoga o cálculo racional e a racionalização da vida social, sendo, na verdade, o principal atributo distintivo da cultura ocidental e, de antemão, de um sistema que de certa forma é vitorioso em sua trajetória.

Todos nós, homens e mulheres contemporâneos, "[...] somos seres do consumo, vivemos e interpretamos nossas vidas, emoções e referenciais por meio de uma cultura que nos foi apontada e sobre ela atuamos", como interpreta Bauman:

> Em nossa sociedade contemporânea, a grande incógnita humana passou a ser o dilema da necessidade de consumir para viver ou de viver para poder consumir o homem vive para poder consumir... ainda somos capazes e sentimos a necessidade de distinguir a vida daquele que consome e daquele que não consome? (BAUMAN.1999, p. 87-88).

Como um leve manto, pronto para ser posto de lado a qualquer momento, "[...] nunca tendo a chance de se tornar as barras de ferro de uma gaiola" (GIDDENS.1999:88); e nada deveria exigir um compromisso, nenhuma necessidade deveria ser vista como inteiramente satisfeita, nenhum desejo como último; e cada juramento, lealdade vem de encontro à volatilidade, a temporalidade interna de todos os compromissos, que não se permitem passar já que o tempo existente, necessário, deve estar focado no consumo do objeto de desejo" (Ibidem,pg.88).

Nessa lógica de vida que transformou em sua emergência (GIDDENS, 2011, p. 318), os laços da sociedade civil em puras relações de mercado, a explicação marxista, por um lado, nos auxilia a dar a posição do indivíduo que funciona como membro de uma "comunidade", numa esfera política distinta, na qual a ordem imposta (moderna) "[...] separa a essência subjetiva do homem" (MARX apud GIDDENS,pg.321) do controle humano, transformando suas características próprias em formas nas quais elas são "exteriorizadas" (Ibidem,p.321).

> O capitalismo, por outras palavras, conseguiu aumentar enormemente a capacidade produtiva da sociedade, à custa, porém, de uma maximização da alienação, na qual a ciência assumiu o papel da explicação do mundo, antes papel colocado pela religião, de forma racionalizada, levando ao controle do homem pelas formas econômicas e dessa forma, "o domínio dos deuses foi substituído pelo domínio do mercado" (MARX apud GIDDENS, 2011, p. 319).

Esse domínio, ampliado, mantém o mesmo viés da lógica de seus primórdios: para os bons consumidores, não resta apenas a satisfação das necessidades, mas "os tormentos dos

desejos ainda não percebidos e nem suspeitados que toda a promessa apresentada traz [...] esses consumidores, estão em movimento de consumo, procuram, buscam, na promessa de bem aventurança e na avidez do adquirir, possuir [...]" (BAUMAN, 1999,p.16).

Um círculo evolutivo em ondas que de repente se adequa a cada realidade histórica – uma dura realidade representada pelo processo expansionista, que na análise de Marx (MARX apud JORGE, 2001, p. 31) expunha claramente essa essência do sistema:

> [...] pela exploração do mercado mundial, a burguesia imprime um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países. Para grande pesar dos reacionários, ela retirou a base nacional da indústria. As indústrias nacionais tradicionais foram e ainda são a cada dia destruídas. São substituídas por novas indústrias, cuja introdução se tornou essencial para todas as nações civilizadas. Essas indústrias não utilizam mais matérias-primas locais, mas matérias-primas provenientes das regiões mais distantes, e seus produtos não se destinam apenas ao mercado nacional, mas também a todos os cantos da Terra. Ao invés das necessidades antigas, satisfeitas por produtos do próprio país, temos novas demandas supridas por produtos dos países mais distantes, de climas os mais diversos (JORGE, 2011, p. 31).

No lugar da tradicional autossuficiência e do isolamento das nações surge uma circulação universal, uma interdependência geral entre os países (Ibidem, p. 31).

Na contemporaneidade e nos conflitos advindos da continuidade moderna, a denominada pós-modernidade (BAUMAN, 1999; HARVEY, 1989; HALL, 2006) não envolve apenas o acúmulo de riqueza no seu sentido material, palpável, sólido, materializado, mas também a fragmentação da identidade, dos lugares, dos tempos e das vidas, favorecendo o disseminar de um sentimento de excitação interminável por uma nova sensação - ainda não experimentada: "[...] os consumidores são acumuladores de sensações, colecionadores de coisas apenas no sentido derivativo e secundário [...]" os consumidores precisam estar acordados, expostos a novas tentações, imagens, significados, num estado de excitação constante" (BAUMAN, 1999,p.18).

Os produtos intelectuais das nações passam a ser de domínio geral, pois "a estreiteza e o isolamento nacionais tornam-se cada vez mais impossíveis e é das muitas literaturas nacionais e locais que nasce uma literatura mundial" (MARX apud JORGE, 2001, p. 31).

É na excitação eterna que surge a angústia, a demanda pela inovação, mantendo todos em movimento angustiante e a natural racionalização (burocratização) capitalista - dentro do pensamento weberiano, da eficiência e eficácia econômica est "[...] está presente não apenas no capitalismo, mas também no socialismo; e se a transição para o segundo houvesse sido

concretizada (GIDDENS, 2011) teria provocado ainda mais o agravamento e o aprofundamento da burocracia [...]" (MARX in GIDDENS, 2011, p. 321).

E, no intervalo, o elemento de "expropriação do trabalhador de seus meios de produção" (MARX apud GIDDENS, 2011, p. 322) se estendeu, também, à maioria das instituições da sociedade capitalista (no capítulo 2) pela expropriação do saber humano.

A própria fragmentação (HARVEY, 1989; BAUMAN, 1999), da humanidade na pós-modernidade se deu pela divisão burocrática do trabalho (WEBER, 1968), acompanhada, ao mesmo tempo, da racionalização humana, provocando o "desencantamento do mundo (BAUMAN, 1999) - e essa foi a condição prévia do advento do capitalismo racional (WEBER apud GIDDENS, 2011).

> [...] num mundo social cuja organização assenta-se na divisão rotineira do trabalho, as possibilidades de expressão autônoma e da espontaneidade individuais passaram a confinar-se nos interstícios das instituições sociais. Tudo o mais não passa de uma fuga ao domínio irracional da racionalidade do mundo contemporâneo (GIDDENS, 2011, p. 321).

É a ideologia do sistema ou sua "consciência" que faculta um conjunto de significados – na formação da cultura da vida humana (MARX apud GIDDENS, 2011, p. 285), uma lógica cultural cada vez mais fortalecida no processo de transição do capital no século XXI (MARX; DURKHEIM; WEBER; SCHUMPETER apud GIDDENS, 2011; BAUMAN, 1999).

A realidade da vida contemporânea parece remeter às teorias weberianas (WEBER apud GIDDENS, 2011, p.285) relacionadas à importância dos significados produzidos pela ideologia do sistema capitalista em relação às ideias de cada período histórico, não advindos apenas do 'exterior' ao homem, formando a sua consciência (como em Marx), mas também passam a ser adaptados aos fins humanos por meio da aplicação ativa da consciência e da modificação do meio ambiente preexistente alterado pelo homem (Ibidem).

Considerada sob esse ponto de vista, a ideologia histórica existente não pode, assim, ser tratada como um "efeito" a deduzir da realidade material (GIDDENS, 2011, p. 285), mas como um processo inter-relacional, interagindo uma com a outra – "[...] a realidade material e a ação dos indivíduos sobre ela" (ibidem) a determina por meio das regras e normas apresentadas e aceitas pelos mesmos, interiorizando-as ou não.

A lógica desse sistema vitorioso[6] universal é sustentada na procura incansável do resultado financeiro amparada na disputa e na conquista da liderança competitiva, do

[6] Vitorioso, interpretado pela autora como sendo a vitória de um sistema que preconiza um ideário de transformação para um modelo referenciado no comunismo e que, com a sua queda (metaforizado pela queda do Muro de Berlim em 1989), norteou-se

melhoramento e eficiência por via da adoção da tecnologia e da mecanização crescente dos sistemas de produção e da eficácia da administração. Em tempos contemporâneos, essa necessidade tem-se configurado pela automatização dos processos de manufatura, a exemplo da adoção dos sistemas de CAD (Sistemas integrados de Produção) e CAM-*Computer Aided Design* ou Projeto Assistido por Computador), na década de 1980.

Mais recentemente, nos anos 2000, isso foi intensificado pela adoção da robotização na manufatura e pela integração dos processos produtivos com os de gestão das áreas operacionais e executivas, estendida, também, não apenas à cadeia de fornecimento de suprimentos/matéria-prima, como à distribuição e ao mercado (canal de vendas e clientes) por meio dos denominados 'sistemas integrados de gestão' ou ERP (*Enterprise Resources Planning*[7]), os sistemas de *supply chain* (fornecedores de suprimentos e matéria-prima) e os 'sistemas de gestão do relacionamento com o cliente' ou CRM (*Customer Relationship Management*).

Todos esses processos vêm se transformando, ao longo da sua evolução, nas medalhas de peso para os detentores do capital, os capitalistas (GIDDENS, 2011, p. 91).

2.1. Globalização – o processo

A coerência histórica do sistema em sua necessidade intrínseca de expansão constante e na sua procura incessante pelo lucro tem sido o que determinou o processo mais agressivo de globalização nos anos 1990. Um ciclo gerado pela necessidade de deslocamento do capital em processo de decomposição evolutiva, delineado nas últimas décadas, provocou a queda, não

---

como o patamar de "final da história" defendido por Fukuyama (1992:10) quando afirmava que "{...}o surgimento dos movimentos reformistas na então União Soviética e na Europa Oriental e a propagação da cultura de consumo em escala mundial, marcaria a vitória do Ocidente, do mundo capitalista".
Nesse patamar parece-nos não se apresenta mais, nos tempos atuais, nenhuma alternativa, senão àquela sustentada em Marx [...], como valor, o lucro, seguido da racionalização dos processos sociais e de toda sua lógica da eficácia presente no pensamento weberiano.

[7] Nota explicativa da autora baseada em sua vivência profissional em consultoria de comunicação a empresas do setor – ERP ou Enterprise Resource Planning significa planejamento dos recursos empresariais. Esses sistemas ou *softwares* de uso empresarial são modulares, ou seja, cada uma de suas partes é desenvolvida para cumprir uma função: a gestão de cada área da empresa. Eles possuem, normalmente, um centro, que se compõe dos módulos principais para "gerir" ou administrar qualquer empresa, como, por exemplo, a área financeira, contábil, de faturamento, cobrança. Os demais módulos podem ser "implantados" à medida que a empresa percebe a ampliação da complexidade de sua gestão, e, paulatinamente, integra todos os módulos de forma que, quando uma informação é introduzida na tela de um computador de uma área, ela passa a estar disponível para as demais, fornecendo maior agilidade ao processo de gestão integral da empresa, maior fluxo de informação e maior controle do processo administrativo global do negócio. Os ERPs são implantados nas empresas por analistas e muitas vezes são customizados devido à peculiaridade e modelo processual de gestão de cada empresa. Eles, para serem implantados, necessitam de uma base de dados anterior normalmente estruturada antecipadamente em um *software* de banco de dados, pois é dessa base que eles irão processar ou retirar os dados para estruturar a gestão "automatizada". Esses sistemas têm permitido, de acordo com as informações dos próprios fornecedores, a exemplo de empresas como Totvs, SAP, as principais do setor no Brasil, eficiência, agilidade, redução de custos, eficiência no processo, dentre outros. Esses sistemas se destacaram pela ampla disseminação de sua adoção no final dos anos 90 e meados dos anos 2000. Nos dias atuais a tendência é a adoção dos ditos sistemas CRM e a integração dos mesmos ao ambiente colaborativos da web 3.0.

apenas de todos os impedimentos legais e políticos para sua fixação (nos locais), mas também territoriais, culturais e sociais (SANTOS, 2009, p. 1).

Trata-se de um processo não mais caracterizado pela mundialização do mercado (ORTIZ, 1994), "mas de passagem para a dimensão planetária" (BAUMAN, 1999, p. 7), centrada no binômio fixação no espaço *versus* capacidade de mobilização.

A globalização é um processo endêmico que expõe as feridas de um sistema "vitorioso", diferenciando ou excluindo populações, nações, organizações públicas ou privadas, graças, principalmente, à sua capacidade e liberdade de movimento, mobilidade por meio de uma mercadoria cada vez mais escassa (capital desmaterializado) e distribuída de forma desigual, tornando-a o principal fator estratificador dos tempos modernos ou pós-modernos na contemporaneidade.

Ela provocou a fragmentação do mundo e a desestabilização social, cultural, político e econômica e teve o foco "não apenas na integração de mercados, incorporação do local no global e vice-versa, mas na implantação do modo de ser contemporâneo, no qual a riqueza, os significados e as imagens projetadas passam a ser objeto de adoração, bem como garantia extravagante do pródigo, em que aquilo que importa é o que se pode fazer e não o que deve ser feito ou o que foi feito" (BAUMAN, 1999, p. 88).

A globalização pode ser identificada sob três tensões dialéticas (SOUZA ARANHA, 2009, p. 1) que circulam entre a crise da regulação e emancipação social, a tensão entre Estado e sociedade civil e, por último, a tensão entre Estado-nação como o entendíamos desde a modernidade, sem seu papel de provedor e com a perda da identidade desse papel histórico desempenhado até então.

São crises que se entrelaçam e se sobrepõem, explica Santos (2209):

> [...] esta tensão deixou de ser uma tensão criativa. A emancipação deixou de ser o outro da regulação para se tornar no duplo da regulação. Enquanto, até finais dos anos sessenta, as crises de regulação social suscitavam o fortalecimento das políticas emancipatórias, hoje a crise da regulação social – simbolizada pela crise do Estado regulador e do Estado-Providência – e a crise da emancipação social – simbolizada pela crise da revolução social e do socialismo enquanto paradigma da transformação social radical – são simultâneas e alimentam-se uma da outra. A política dos direitos humanos, que foi simultaneamente uma política reguladora e uma política emancipadora, está armadilhada nesta dupla crise, ao mesmo tempo que é sinal do desejo de a ultrapassar [...] (SANTOS, 2009, p. 1).

Destaca ainda o autor: "[...] a desregulamentação e a regulamentação do Estado, seguem-se as necessidades de flexibilização e de privatização das necessidades coletivas e de

seguridade social, que antes se encontravam sob o controle do Estado, e a desestabilização internacional, com crescentes tensões, descentralização e agudização da competição inter-regional" (SANTOS, 2009) - contexto esse que insere o Estado em novos papéis exigidos pela "gestão mercadológica global" (Ibidem), induzindo-o a liderar políticas de inovação empresarial, democratização da informação e inclusão tecnológica, entre outros, e a assumir novos padrões de discursos ideológicos impostos, também, pela conjuntura mercadológica global.

Nesse processo, há discursos como o da individualização, o foco nas estratégias de segmentação, o esforço no sentido do entendimento dos valores individuais e de grupos que levam à "[...] prototipação do desenvolvimento para o individual, demandado da necessidade de especificidade e adaptação, dados pela mobilidade e a flexibilidade dos padrões de comportamento" (BAUMAN, 1999).

O modelo político da modernidade ocidental era sustentado em "Estados-nação" soberanos, coexistindo num sistema internacional de Estados igualmente soberanos – o sistema interestatal. "A unidade e a escala privilegiadas, quer da regulação social quer da emancipação social, tem sido o Estado-nação [...]"

> "[...] hoje, a erosão seletiva do Estado-nação, imputável à intensificação da globalização, coloca a questão de saber se, quer a regulação social, quer a emancipação social, deverão ser deslocadas para o nível global. É neste sentido que já se começou a falar em sociedade civil global, governo global e equidade global" (Ibidem,1999, p.56).

Essa situação coloca o indivíduo à frente da dita "pós-modernidade" (HALL, 2006), do conflito do ser: sua identidade passa a ser não mais aquela relacionada aos valores da pátria – "[...]de sua referência de descendência, de raízes, de nação –, mas uma identidade dúbia da mercantilização da própria etnia" (HALL, 2006, p. 77) e "o interesse do global pelas características próprias e únicas do local e pelas ditas estratégias mercadológicas, nomeando os "nichos" pelos valores e estilos característicos dessas diferenças identificatórias, transformando-as em produtos comercializáveis e representações ora estereotipadas ora dogmatizadas como "estilos" mercantilizados – característica da natureza do próprio sistema em reduzir as relações humanas a mecanismos do mercado" (GIDDENS, 2001, p. 41).

É um processo, na interpretação de Souza Aranha (2005), que fez emergir uma nova economia mundial, gerando a intensificação da transnacionalização de um sistema mundo que globalizou e segmentou a produção de bens e serviços e os mercados: "[...] um processo através do qual as empresas multinacionais ascenderam a uma preeminência" – e que faz

introduzir na pauta um conceito mais abrangente, do tipo processual e não substantivo e que, enquanto apresentado como como feixe de relações sociais, coloca em cena vencedores e vencidos em relação aos conflitos e desafios da globalização.

Dentre as principais implicações dessa interpretação de Souza Aranha, destacam-se:

> [...] nas condições do sistema-mundo ocidental não existe globalização genuína; aquilo a que chamamos globalização é sempre a globalização bem-sucedida de determinado localismo.
> Ou seja, não existe condição global para a qual não consigamos encontrar uma raiz local, uma imersão cultural específica.
> [...] a globalização pressupõe a localização. De fato, vivemos tanto num mundo de localização como num mundo de globalização. Uma vez identificado determinado processo de globalização, o seu sentido e explicação integrais não podem ser obtidos sem se ter em conta os processos adjacentes de relocalização com ele ocorrendo em simultâneo ou sequencialmente.
> Uma das transformações mais frequentemente associadas à globalização é a compressão tempo-espaço, ou seja, o processo social pelo qual os fenômenos se aceleram e se difundem pelo globo. Ainda que aparentemente monolítico, este processo combina situações e condições altamente diferenciadas e, por esse motivo, não pode ser analisado independentemente das relações de poder que respondem pelas diferentes formas de mobilidade temporal e espacial (SANTOS, 2005, p. 20).

Somos todos constituídos de variadas identidades móveis, tal qual preconizam Bauman (1999), Santos (2005), Hall (2006), moveis no espaço e no tempo mundial, global, dependentes das lógicas e regras que nos são apontadas pela ambiência da cultura mercadológica global – "controlada pela classe capitalista global" (SANTOS, 2005, p. 50) – e imposta pelo sistema universal – e que, desmaterializada pelos variados sistemas tecnológicos midiáticos integrados, (interligados globalmente na contemporaneidade), torna o mundo, pelo discurso globalizado, em algo cada vez mais líquido e móvel e tentam nos tornar únicos e mutáveis.

Emergiu, nesse cenário, um novo indivíduo com identidade "híbrida" (HALL, 2006, p. 69), definido no interior das variadas estruturas/instituições e éticas que moldam a sociedade contemporânea institucionalizada, diretamente relacionada com o processo de representação e geração de valor do capital global contemporâneo.

Nesse processo, "todos os humanos passaram a estar em movimento, seja à revelia ou por desígnio. Ele não é uma opção num mundo complexo e em permanente mudança do século XXI, mas se torna a condição *sine qua non* para nos situar em uma posição no mundo entre "[...] global ou fixado": os efeitos são desiguais, já que alguns se tornam globais e outros se fixam; "[...] condição que não é agradável num mundo no qual os globais (representados por organismos, instituições, detentores do capital, autoridades, legitimidades) dão o tom e fazem as regras da vida" (BAUMAN, 1999, p.88).

Esse cenário caminhou sob o viés da "financeirização' do mundo (PEREIRA, 2010), metaforizado como "*o articulist*a" do processo de mobilização do contexto contemporâneo.

A dispersão dos "investidores" no globo – os detentores do "novo" capital, totalmente moveis – "[...] é o único fator livre da determinação espacial. Eles detêm o poder de mobilização e fluidez, pois cabe a eles mover-se para onde quer que percebam uma chance de dividendos, com total liberdade de mudança [...]" (BAUMAN, 1999, p. 15):

> [...] no mundo pós-guerra, essa mobilidade tornou-se o fato de estratificação mais poderoso e cobiçado, a matéria de que são feitas e refeitas diariamente as novas hierarquias sociais, políticas, econômicas e culturais em escala cada vez mais mundiais...E para aqueles no topo das hierarquias, essa liberdade de movimento traz vantagens consideráveis.
>
> A mobilidade adquirida por pessoas que investem, em capital, seu dinheiro significa uma nova desconexão do poder face a obrigações anteriores que as amarravam... surge uma nova assimetria entre a natureza extraterritorial do poder e a continua territorialidade da vida como um todo...assimetria que o poder agora desraigado, capaz de se mudar de repente para explorar e abandonar as consequências dessa exploração... livra-se da responsabilidade pelas consequências e pelo ganho mais cobiçado e ansiado que a nova mobilidade propicia ao capital sem amarras locais (Ibidem, p. 16).

Estabelecendo uma nova hierarquia global, o sistema como um todo tem caminhado, na perspectiva do autor, para um processo de dominação cada vez mais sustentado em sua alta capacidade de manobra do dominante, impondo as restrições mais estritas à liberdade de decisão do dominado: "[...] uma estratégia aplicada com sucesso por governos estatais, repassada agora para um padrão de conduta dos mercados – das finanças mundiais, a principal fonte de surpresa e incerteza [...]" longe de agirem em contradição e guerra, a fragmentação política, a globalização, as articulações organizacionais locais e globais são aliados e conspiradores afinados (BAUMAN.1999,p.16).

O ambiente ilustra um cenário mais de desintegração do que de coerência, caracterizando-se não apenas pela desorganização e desconcentração do poder corporativo em rápido crescimento com relação aos mercados nacionais – locais (HARVEY, 1989), mas, ao mesmo tempo, uma contínua expansão dos estratos gerenciais que articulam as próprias pautas políticas; declinam o relativo poder da classe trabalhadora, e comprovam a crescente independência dos grandes monopólios com relação aos regulamentos estatais e a diversificação dos poderes e da burocracia estatais.

Esse poder é descentralizado, desestruturado e ainda ampliado pelo forte declínio de instituições de base classista, pela fragmentação cultural e pluralismo aliados ao solapamento

das identidades nacionais, confrontados pela dispersão das relações capitalistas e pela propria configuração cultural-ideológica do pós-modernismo (HARVEY, 1989, p. 164-166).

Em um estudo desenvolvido por Elena Shoihet (2012)[8], a autora demonstra o processo norteador dos afluxos de capitais no mundo quando atraídos pelos fatores competitivos de ganhos internos de cada localidade e quando migram para outras fontes - na interpretação de um especialista em economia – o que serve para ilustrar a lógica do capital móvel financeiro na contemporaneidade, já que, nessa interpretação, os capitais são mais atraídos pelos fatores internos (efeito *pull),* que pelos fatores externos (efeito *push*) ou pelo contágio, sendo que o *pull* diz respeito às condições domésticas como fatores atrativos que atraem os recursos estrangeiros como resultado da melhoria do "risco" dos países.

Dentre os principais fatores ilustrados pela pesquisadora do efeito *pull* e apontados pela literatura pesquisada, destacam-se os diversos aspectos institucionais de cada país, a taxa de juros interna, o nível de atividade e a taxa de investimento. O efeito *push* refere-se às condições desfavoráveis nos países desenvolvidos, tais como a deterioração da relação entre risco e retorno dos ativos nos países desenvolvidos.

> Na maioria dos países (Calvo et alii (1993) (2002); Fernándes-Arias.1996 apud SOIHET, 2012), emergentes, o efeito *push* prevalece sobre o efeito *pull*. Isso explica, em parte, a volatilidade do fluxo de capital já que os fatores *push* não estão sujeitos ao controle das autoridades econômicas – eles são móveis e desfrutam da liberdade de migração de um local para outro.
> O que afeta o fluxo de capital é o choque externo. Em situações extremas, a difusão dos choques leva ao "efeito contágio". Vários são os motivos do contágio. Entre os principais está a percepção dos investidores sobre os fundamentos econômicos de um determinado país. Se suspeitarem que os outros países vizinhos sofrem do mesmo problema – por exemplo, déficit fiscal elevado, conta corrente deficitária e reformas econômicas incompletas – os investidores são induzidos a retirar o capital também destes países. Além disso, o efeito contágio provoca uma saída efetiva de capitais dos países emergentes, pois quando há uma crise financeira de caráter global, os investidores vendem suas posições para cobrir seus prejuízos nos países de origem (SOIHET, 2012, ps. 76-77).

Essa variabilidade dos fluxos redunda na instabilidade compõe o mesmo processo, como pontua a autora, de integração e divisão. A globalização e a desterritorialização são partes mutuamente complementares, representando as duas faces do mesmo processo. Em seu interior representa a redistribuição mundial de soberania, poder, legitimidade e liberdade de agir, de

[8] SOIHET, Elena, professora e pesquisadora do Departamento de Estudos Econômicos da UFRJ em artigo apresentado sob o título "Política Monetária e Cambial, regime de Metas de Inflação em um contexto de Sistema Monetário Internacional sem coordenação'' no 1º Seminário Nacional de pós-graduação em Relações Internacionais, da FINATEC-Fundação de Empreendimento Científicos e Tecnológicos, 12 e 13 de julho de 2012.

definir normas e regras, desencadeadas pelo salto radical da tecnologia da velocidade: "[...] a coincidência e entrelaçamento da síntese e da dispersão, do interfaceamento e da decomposição são tudo, menos acidentais" (ibidem, 2012, p. 77), ressalta a autora em seu estudo.

O processo tem sido exposto ao mundo por meio de variados exemplos de dispersão: de pela produção de significados e por meio da imposição de regras e normas que impactam na vida e ilustram o quadro no qual se desenvolvem a ambientação de conflito/transição e de disputa por poder/legitimação no cenário no qual os indivíduos colocam seus jogos e se inserem no palco contemporâneo da transição.

Alguns fatos se colocam nesse cenário e confirmam deslocamentos globais e locais como uma das consequências recentes da crise econômica europeia (2012/2013), que apresenta 26,8% da população grega elegível para o trabalho, em situação de desemprego pleno; a queda do PIB de inúmeros países, não apenas da Europa como também no Brasil (no último ano de 2012, conforme relatório trimestral "Panorama Econômico Global" (que apresenta estimativa de crescimento dos países - divulgado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI): o crescimento da economia brasileira será menor que a média mundial (3,3%) prevista para 2013)[9].

Inúmeros fatos recentes (2013) ajudam a ilustrar o contexto de transição do modelo econômico e de convívio social e servem para reafirmar as análises e interpretações do referencial teórico deste estudo (MARX, 1867; 2008; WEBER, 1968; ORTIZ, 1994; BAUMAN, 1999; CASTELLS, 2000; TAVARES;SADER;JORGE, 2001; HALL, 2006; SOUZA ARANHA, 2009; FRIEDMAN, 2009; PEREIRA, 2010; GIDDENS, 2011), algumas iniciativas globais e locais, como no mercado norte-americano; a queda do indicador de confiança do consumidor[10], medido e divulgado pela Thomson Reuters com a Universidade de Michigan, que atingiu nível mínimo desde dezembro de 2011, com um número recorde de consumidores - destacando o recente debate sobre o "abismo fiscal" em Washington (Estados Unidos, EUA). E ainda, em janeiro de 2013, a ONU lançou alerta global para o perigo de recessão e ampliação do desemprego global.

Recentemente, resultados econômicos divulgados, abaixo das expectativas, demonstraram a incerteza, também, com relação ao desempenho econômico do Brasil, e as

---

[9]Monitor Digital, 16 abr. 2013. Disponível em http://www.monitormercantil.com.br/index.php?pagina=Noticias&Noticia=131595&Categoria=INTERNACIONAL>.Acesso em: l0 de maio de 2013.

[10] Disponível em: <http://economia.ig.com.br/criseeconomica/2013-01-18/confianca-do-consumidor-dos-eua-atinge-minima-de-1-ano-em-janeiro.html>. Acesso em fevereiro de 2013.

análises de instituições globais, como o J.P Morgan, com suas avaliações, resultam na confiança ou desconfiança dos investidores internacionais em investir no país.

Numa dessas análises divulgadas, relacionada à estimativa de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, no último trimestre de 2013[11], mostrou a redução da capacidade de elevação do PIB, de 1,5 para 0,3% no período.

Fatos mais ampliados como as manifestações civis públicas ou como as manifestações iniciais dos estudantes para impedir a fixação do aumento dos R$0,20 a mais nas passagens de ônibus em São Paulo e que, ampliadas nacionalmente, no primeiro semestre de 2013, incorporam outras bandeiras e reinvindicações, só servem para delinear um painel no qual a indignação social, com o esvaziamento das instituições como representação dos anseios dos grupos e dos indivíduos, coloca em evidência a demanda por soluções que integrem os variados anseios de uma sociedade que se reconfigurou e em que as relações se estruturam em outros patamares daqueles que se constituíram, historicamente, como padrão.

São todos fatos repercutidos de ações que demonstram, também, uma necessidade de impor legitimação por meio do julgamento e da imposição de novos formatos de regulamentação – delineando um cenário em que se instauram disputas, conflitos, crise de transição e readequação dos processos e da forma instaurada até a modernidade.

2.2. Um modelo em transição

O pensamento de George Soros, um dos ícones do Capitalismo global, serve como linha inicial de argumentação e apresentação do contexto de crise do Sistema ao final dos anos 2000. Em um depoimento ao Congresso norte-americano, em setembro de 1998, ele afirmava:

> [...] o sistema capitalista global, que foi responsável pela extraordinária prosperidade deste país (Estados Unidos) na década de 1980, está se rompendo. O atual declínio do mercado acionário dos Estados Unidos é apenas um sintoma, tardio, dos problemas mais profundos que estão afligindo a economia mundial. O sistema está sofrendo um colapso financeiro impressionante que terá consequências humanas e políticas incalculáveis. Seria lamentável se permanecêssemos complacentes apenas porque boa parte do problema transcende nossas fronteiras. Somos todos integrantes do sistema capitalista global, que se caracteriza não apenas pelo livre comércio, mas, de

[11] Estudo intitulado "Brasil: ajustando para um abismo do crescimento no 3º trimestre de 2013, seguido por uma recuperação moderada adiante" (JP Morgan)s, de acordo com notícia publicada no Jornal *O Estado de S.Paulo* de 16 de agosto de 2013 às 11:07, disponível no endereçohttp://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,jp-morgan-preve-abismo-no-pib-do-brasil-no-terceiro-trimestre,162150,0.htm. Na reportagem, o Jornal ilustra que na análise, produzida pelos economistas Cassiana Fernandez e Fabio Akira, é exposto que a revisão para baixo foi motivada pelas "mudanças nos indicadores de confiança e condições financeiras mais apertadas". Para 2014, o banco reduziu sua projeção de crescimento do PIB de 2,7% para 2,4%. para o país.

> forma mais específica, pelo livre movimento de capitais. O sistema é muito favorável ao capital financeiro, que desfruta de liberdade de selecionar e escolher para onde ir e que induziu ao rápido crescimento dos mercados financeiros globais (SOROS, 1999, p. 13).

O Sistema, como um imenso processo circulatório, tem sugado capital para os mercados financeiros e para as instituições centrais e o bombeado para a periferia diretamente, na forma de créditos de investimentos, ou indiretamente, por meio de corporações multinacionais. A crise asiática reverteu o fluxo; os capitais começaram a fugir da periferia: "[...] os males da periferia se tornaram tão graves que os países, individualmente, começaram a optar por retirar-se do sistema capitalista global ou sair pela tangente" (1999, p. 13):

> A desintegração capitalista é uma realidade pela incapacidade das autoridades monetárias internacionais de manter a sua coesão.
> Há uma necessidade urgente de repensar e reformar o sistema capitalista global (SOROS, 1999, p. 17).

A incapacidade do Sistema tem sido comprovada desde então. Com o processo de globalização, os mercados e todo ele foi integrado; o fluxo de capitais transformou economias locais (países) em extremamente dependentes da volatilidade do sistema financeiro global. O Capitalismo atingiu escala global, articulando, na expressão de Ianni (2002, p. 35), expressões nacionais, bem como sistemas e blocos: "[...] as próprias metrópoles declinaram, em benefício de centros decisórios dispersos em empresas e conglomerados, movendo-se por países e continentes, ao acaso dos negócios e movimentos do mercado – "atendendo às exigências da reprodução ampliada do capital e de expansão das suas atividades, organizações, iniciativas, interpretações, ideologias".

O modelo que prevaleceu e atendeu à expansão do capital, batizado por Soros como "fundamentalismo de mercado" (SOROS, 1999, p. 17), esteve suportado na concepção de que o sistema possuía uma capacidade inata de autocorreção do mercado, de que a economia global tinha condições de florescimento; "[...] alegava-se que o interesse comum era melhor atendido quando se permitia que todos cuidassem dos seus próprios interesses e que as tentativas de proteger o interesse comum por meio das decisões coletivas distorciam os interesses de mercado" (1999).

Soros alertou para o "fundamentalismo de mercado" e advogava que os interesses de mercado iriam ao encontro dos interesses coletivos. Tratava-se de uma possível visão ideológica do capitalismo imaterial (financeiro) – que fundamentou o fundamentalismo de Soros e que se transformou, também, em sua própria ideologia.

Trata-se de uma visão que se integra com a mesma percepção do brasileiro Bresser Pereira (2010), quando discorreu acerca da grande mudança ocorrida no mercado financeiro mundial com o fim do sistema de Bretton Woods em 1971, associada à *financeirização* e à hegemonia de uma ideologia reacionária (o neoliberalismo). Esse foi compreendido como um arranjo financeiro distorcido, baseado na criação de riqueza financeira artificial, ou seja, riqueza financeira desligada da riqueza real ou da produção de bens e serviços; sustentava-se na ideologia neoliberal, compreendida não apenas como um liberalismo econômico radical, mas como uma ideologia hostil aos pobres, aos trabalhadores e ao Estado de bem-estar social.

Pereira complementa expondo seu pensamento acerca da crise:

> "A desregulação do sistema financeiro, combinada com a recusa de se regular inovações financeiras posteriores, foram os novos fatos históricos responsáveis pela crise. O capitalismo é intrinsecamente instável.
> Com o capitalismo neoliberal emergiu um novo regime de acumulação: a *financeirização* ou capitalismo encabeçado pelo setor financeiro. O "capitalismo financeiro" antevisto por Rudolf Hilferding[12], em que o capital bancário e o industrial se fundiriam sob o controle do primeiro, não chegou a ocorrer, mas materializaram-se na globalização financeira – a liberalização dos mercados financeiros e um grande aumento dos fluxos financeiros em torno do mundo" (PEREIRA, 2010, p. 2-3).

Essa visão ideológica e seus ideais de referência consolidaram-se e se tornaram estáveis numa conjuntura histórica até o início do século XX quando, por algum tempo, apoiou-se em "poderes imperiais, representado pelo império britânico" e depois pelos Estados Unidos, com uma única moeda forte, que tinha como referência de valor o ouro. Porém, o referencial desse valor evoluiu para uma realidade de mais 3 moedas: o iene, o euro e o dólar (que foram, aos poucos, perdendo-se como referência).

No mundo imperial, circulavam crenças e normas éticas sustentadas num espírito norteador de comportamento de práticas conhecidas do modelo de um capital estável, sólido (BAUMAN.1999) compartilhado – que, pelo menos, eram universalmente aceitas como desejáveis (SOROS, 1999).

Esses valores conjugavam "a razão, a tradição ético-cristã e no todo ofereciam, de certa maneira, algum referencial ou "diretrizes mais confiáveis sobre o certo e o errado" (SOROS, 1999, p. 23) da norma do mercado instituída, sustentada na racionalidade estável, de certa forma, pelo círculo da rotina burocratizante e contabilista (WEBER, 1968), que foi alterada, em certa medida, pelos novos princípios.

---

[12] Rudolf Hilferding - economista austríaco marxista, importante teórico revisionista[1] e destacado líder da [2] social-democracia alemã. Nasceu em 1877 e faleceu em 1941.

Os novos princípios que foram instituídos "se balizaram nos valores monetários e/ou naqueles disseminados pelos mercados transacionais da ideologia neoliberal e pela globalização financeira, que impõs suas regras proporcionando mais uma base adequada para a coesão social" (PEREIRA, 2010, p. 23) e gerou o clima de instabilidade e insegurança nos indivíduos – "a sensação de fluidez e liquefação" do espaço e do tempo (SANTOS, 1998; BAUMAN, 1999).

Parâmetros de uma nova vida que incorporam princípios como flexibilidade, eficiência, mobilidade, expansão e que se pretendem que se tornem "um princípio universal" de sanidade essencialmente econômica, aplicavel igualmente à oferta e a procura do mercado de trabalho, mas que, "a igualdade do termo esconde um conteúdo marcadamente diverso para cada um dos lados do mercado, já que a [...] (BAUMAN.1999:113):

> "flexibilidade, do lado da procura, significa liberdade de ir aonde os pastos são verdes, deixando o lixo espalhado em volta do último acampamento para os moradores locais limparem; acima de tudo, significa liberdade para desprezar todas as considerações que não fazem sentido economicamente.
> Para satisfazer aos padrões de ser flexível aos olhos dos investidores devem ser tão duros e inflexíveis quanto possível. O lado cuja gama de opções comportamentais é mais amplo, introduz o elemento de incerteza na situação vivida, pelo outro lado [...]" (BAUMAN, 1999, p. 113).

Uma nova vida consciente, cujo padrão é cínico, já que calcado, explicitamente na ideologia da eficiência máxima - apenas e tão somente mercadológica e sugestiva – "[...] na medida em que não se trata apenas de uma consciência, falsa, mas de entendimento revelador das inúmeras contradições" (ORTIZ, 1994, p. 148) e "incertezas" (BAUMAN,1999).

Incerteza que provoca um desenraizamento, não apenas dos segmentos econômicos, mas também culturais às sociedades nacionais, integrando-as a uma totalidade que os distancia dos grupos mais pobres, marginais do mercado, já que a universalidade da cultura penetra nos pedaços heterogêneos dos países, separando suas raízes nacionais e incorporando-as no global, esvaziando o que lhes resta de referenciais de valor (ORTIZ, 1994, p. 179), desequilibrando e ampliando a incerteza, esvaziando a noção de espaço e tempo exposta por Bauman:

> Juntamente com as dimensões planetárias e com um movimento localizador de fixação de espaço... os dois processos relacionados diferencia as condições existenciais de populações inteiras e de vários segmentos de cada população; [...].a liberdade de movimentos, uma mercadoria escassa e distribuída de forma desigual logo se torna o principal fator estratificador dos tempos moderno ou pós-moderno (1999, p. 7).

Nessas circunstâncias, tendo como destaque a remoção dos espaços públicos para além do alcance da vida localizada, as localidades perdem a capacidade de gerar e negociar sentidos e

se tornam cada vez mais dependentes de ações que dão e interpretam sentidos – ações que elas não controlam.

Uma parte integrante do processo é a progressiva segregação espacial, a progressiva separação e exclusão (BAUMAN, 1999), motivo do cenário de um mundo em transição.

2.3. A crise do capital

> Essa recapitalização do capitalismo pode explicar, até certo ponto, o progresso irregular da produtividade. Por toda a década de 1980, houve investimentos tecnológicos maciços na infraestrutura da comunicação, informação, que possibilitaram os movimentos de desregulamentação de mercados e globalização de capital (CASTELLS, 2000, p. 110).

Trata-se de um processo planetário (BAUMAN, 1999), que redundou numa nova e desconfortável percepção das "coisas fugindo ao controle" articulada no conceito de globalização. De caráter indeterminado, indisciplinado, redunda na percepção de uma ausência de um centro, de comissão diretora, levando à nova desordem mundial "[...] e em paralelo à uma outra ideia, que aparentemente substitui o da universalização que outrora constituía o discurso moderno. O novo discurso refere-se aos efeitos globais, à experiência de fraqueza, de impotência, de novos agentes ordenadores, regradores, organizadores como seguros" (Ibidem, p.110).

Cenário que demonstra a extensão totalitária da lógica a todos os aspectos da vida, graças à sua independência de movimento e irrestrita liberdade para perseguir seus objetivos. Afinal, "as finanças, o comércio e a indústria de informações globais dependem da extensiva fragmentação, não apenas econômica, mas principalmente política, cultural e social" – mesmo dos referenciais de valores antes tidos como inexpugnáveis – "do cenário mundial" (BAUMAN, 1999), gerando, como consequência, a reprodução dos antagonismos, nos quais polarizam-se os grupos, classes, etnias, minorias e outros setores das sociedades nacionais, bem como da planetária (Ibidem).

Ao mesmo tempo em que ela (a reprodução) integra e articula, também desagrega e tensiona a cada dia, reproduzindo e acentuando "tensões em todos os quadrantes" (IANNI, 1992, p. 142).

> E ordenar um setor do mundo passou a significar estabelecer um Estado dotado de soberania para fazer isso, e ao mesmo tempo a necessária ambição

> de impor um certo modelo de ordem preferido em vez de outros modelos alternativos (BAUMAN, 1999, p. 66-67).

Em paralelo, a desregulamentação do mercado serve também para ilustrar e ajudar-nos a visualizar o cenário de transição, fluidez e desmaterialização (BAUMAN, 1999; GORZ,2005; CASTELLS, 2000;2012) da contemporaneidade, apressando-se, sobremaneira, na busca da integração e interfaceamento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e sua posterior socialização, que transfere a noção de relação social-econômica para o novo e grande universo de relacionamento social - baseado na cultura e no modo de ser técnico-informacional, em rede.

Parece-nos, nesse mundo desmaterializado e em transição, que ninguém mais está no controle. Também não está claro o que seria, nas circunstâncias atuais, "ter o controle". Como antes, as iniciativas e ações de ordenação são locais e orientadas para questões específicas ou norteadas por regras e normas definidas por fontes organizacionais variadas que definem modelos e normativas de comportamento e ações, mas não há mais uma localidade com arrogância para falar em nome da humanidade ao se pronunciar; nem há uma questão única que possa captar e teleguiar a totalidade dos assuntos mundiais e impor a concordância global (BAUMAN, 1999).

A série de matérias jornalísticas publicadas em diversos espaços midiáticos recentes (2013) serve para ilustrar alguns dos indicadores de um cenário de conflitos e transição próprios da característica histórica do capitalismo de um sistema que tem, em sua essência, a necessidade de expansão e que se coloca no limite de um conflito – escamoteado, desde os anos 60, por uma revolução tecnológica, demandada na necessidade de expansão e que tem transformado e facilitado a circulação do capital imaterializado, bem como do relacionamento social mundial.

A partir da interdependência econômica global, todos sabemos já da integração em uma rede global via TICs da economia, das empresas, das organizações, governos e indivíduos, nos âmbitos coletivo e individual. Convivemos, somos indivíduos e seres técnico-informacionais e chegamos ao nível de falarmos "uma língua universal digital que promove a integração global da produção e distribuição de palavras, sentidos, significados, sons e imagens de nossa cultura, personalizando-os ao gosto individual dos seres" (CASTELLS, 2000, prólogo).

> Embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico (2000, prólogo).

As redes expandem-se e vão moldando a vida, o cenário, ao mesmo tempo em que ampliam o grau de racionalização pela técnica, matematizando (WEBER, 1968), processando (programando, na linguagem técnico-informacional) cada vez mais as interpretações e significantes produzidos e criados no ambiente externo; *off-line* da rede, individuais e coletivos – integrando-as, fluindo-as e movendo-as.

É nesse momento que a desmaterialização e a "racionalização" dos significados processados pela mente humana tornam-se essenciais como respaldo para a transição para um modelo de geração de valor econômico. Afinal, faz parte da lógica das organizações no sistema capitalista a produção de comportamentos e formas de raciocínio, de forma a legitimá-las[13]. É esse o jogo, desde os tempos áureos. "Elas agem segundo a lógica da organização, enquanto instância de produção e controle social" (MOTTA, 1979, p. 11)[14].

Castells ilustrava essa realidade no início do século XXI, em sua série "A sociedade da Informação", quando antecipava: "[...] em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca de identidade coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se fonte básica de significação social (2000):

> Nossas sociedades estão cada vez mais estruturadas em uma oposição entre a Rede e o Ser. Nessa condição de esquizofrenia estrutural entre a função e o significado, os padrões de comunicação social ficam sob tensão crescente. E quando a comunicação se rompe, quando já não existe comunicação nem mesmo de forma conflituosa surge uma alienação entre os grupos sociais e indivíduos que passa a considerar o outro um estranho, uma ameaça. A fragmentação social se propaga, à medida que as identidades se tornam mais específicas e cada vez mais difíceis de compartilhar (2000, prólogo).

Afinal, entre a função e o significado, os padrões de comunicação, do relacionamento social ficam sob tensão crescente.

Embora não determine a evolução histórica e a transformação social, "[...]a tecnologia incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico" (Castells, 2000, p.10).

---

[13] Citado em Benko (1996, p. 16):"[...] Max Weber insere-se num panorama de crise não só de classe social, como ainda, e mais amplamente, da própria cultura ocidental, naquele processo que remonta ao Renascimento, a Descartes, ao mecanicismo iluminista e seus herdeiros quantitativistas, conforme o demonstrou Edmund Husserl em *Die Krisis* der europaeischen Wissenschaften und die transcendentale Phaenomenologie, obra que apareceria muito após a morte do autor, escrita em 1920. Ele serve como parâmetro, dos mais ricos e válidos, na bussola dos ventos das influencias por nós recebidas e devolvidas ao mundo, num diálogo científico econômico, cultural e político (Ibidem, p.16).

[14]MOTTA, Fernando C.Preste. artigo sob o tema "Controle social nas empresas",publicado na Revista de Administração de Empresas, (jul./set. *19i9*, Rio de Janeiro, 19(3): 11-25.

O “pai” da Ciência da Administração Peter Drucker, em *Sociedade pós-capitalismo* (1999), apontava:

> [...] ao longo da história do Ocidente, a cada poucos séculos tem ocorrido uma transformação aguda. Numa questão de décadas, toda a sociedade se rearranja, sua visão de mundo, seus valores básicos, suas estruturas sociais e políticas, suas artes, instituições básicas... Nossa época é um desses períodos de transformação, não está limitada à sociedade ocidental e sua história [...] não existe mais uma história “ocidental” ou uma civilização “ocidental”, mas apenas a história do mundo e a civilização mundial (DRUCKER, 1999, p. 5).

Seguindo o pensamento de Drucker, a discussão se estabelece no debate acerca de quando foi iniciado esse processo de transição. Provavelmente, com a emergência do primeiro país não ocidental, o Japão, como potência econômica, ou com o primeiro computador (com informação), mas a resposta situa-se na constatação de que ele redundou no advento de uma sociedade do conhecimento, sustentada, principalmente, no poder das tecnologias da informação (anos 1990 e 2000). E essa nova realidade impactou que o conhecimento passou a ser o principal recurso para se retirar dessas tecnologias o melhor e mais produtivo que ela pode prover, ou seja, o próprio conhecimento – tanto para sujeitos indivíduos como organizacionais, bem como para a economia em geral (DRUCKER, 1999).

A característica mais marcante do modelo rígido presente na era do fordismo para a situação de transição atual destaca-se no apoio à flexibilização (BAUMAN, 1999; HARVEY, 2005) tanto dos processos de trabalho, passando pelo produto, mercados e padrões de consumo, até o surgimento de novos setores (como o da tecnologia da informação e comunicação) e a necessidade de altas taxas de inovação, seguida das rápidas mudanças nos padrões de desenvolvimento, realocação dos espaços e uma necessidade de mobilidade alta para manter o grau de lucratividade exigido e de renovação em paralelo (BAUMAN, 1999).

Nesse escopo de alterações, realocações e flexibilidade, as tecnologias das TICs permitiram, apoiaram e coincidiram, em termos econômicos, com a extraordinária aceleração da expansão e flexibilização do capital – o chamado turbo capitalismo (MORAES, 2003), que, globalizado, institucionalizou a medida da velocidade exata do deslocamento de capitais e informações, tornados possíveis pela teletecnologias –, a teledistribuição mundial de um determinado padrão de pessoas, coisas e principalmente bens, baseados em transações informacionais.

> [...] um fenômeno globalista – já antigo – que tem de muito novo – além da financeirização do fundamentalismo de mercado (Soros) – é primeiramente uma base material caracterizada por verdadeira mutação tecnológica,

> decorrente de maciça concentração de capital em ciências como engenharia e microeletrônica (MORAES, 2003, p. 22).

A ciência, parceira da técnica, normalmente surge na história do desenvolvimento e expansão do capitalismo como o resultado de uma série de tentativas para contornar dificuldades encontradas na produção e como fruto de uma reflexão aprofundada acerca de um objeto a realizar e dos meios de como consegui-lo (BENKO, 1996, p. 163). Assim, a desindustrialização, acompanhada do surto das atividades de serviços e, sobretudo, da expansão espetacular da produção da alta tecnologia, possibilitou a organização territorial do capitalismo contemporâneo no fenômeno mundialista, globalista de Ianni (1992), Benko (1996) e Soros (1999) e Ortiz (2006), institucionalizando um novo sistema produtivo, "[...] dolorosamente sustentado por um processo contraditório e incerto, e dificilmente analisável".

Assim, um sistema que era viável e coerente num antigo paradigma encontra dificuldades consideráveis para evoluir em direção aos novos princípios, regras e normas – "passagem de um regime de acumulação (fordista) para outro (pós-fordista e flexível)":

> [...] adotaram-se estratégias de "saída" do fordismo e de tendências à experimentação flexível do trabalho esboçando-se para fazer face à escassa produtividade da coerção direta. O capital, tendo como principal objetivo a restauração do lucro, questiona o "compromisso" da relação salarial num esforço para tornar concorrencial o conjunto dos componentes da relação salarial fordista, baseada na flexibilidade (BENKO, 1996, p.15).
> [...] ocorre uma ruptura, e esta, pela qual o capital aposta sua "salvação", é, antes de tudo, uma modalidade de aprofundamento das relações capitalistas; a "era eletrônica" da acumulação capitalista não é a de um lento refluxo da exploração da força de trabalho pelo capital, mas, ao contrário, um momento histórico singular em que o reexame do "compromisso" da relação salarial fordista e a busca de novas fontes de produtividade se conjugam com a complexificação da concorrência intercapitalista e uma nova configuração internacional da divisão do trabalho, com foco na economia de custos (Ibidem).

O cenário contemporâneo configura a fragilidade das alavancas macroeconômicas, racionalizadas pelo modelo anterior e que asseguraram o crescimento dos chamados "30 gloriosos" (30 anos de crescimento), colocando-se como obstáculo à acumulação capitalista (SOROS, 1999, p. 16).

Os caminhos que se apresentam no cenário parecem ser a adoção de diversas estratégias, normas e modelos agrários, por seus dirigentes, mas que não logrou o agravamento dos problemas estruturais da lucratividade, nem a perda de eficácia do complexo modo de "regulação" fordista. Por isso, o sistema de produção em massa se apresenta "abalado,

desvitalizado tanto pela crise disciplinar dos métodos taylorianos/fordistas como pelo espectro da produtividade do ‘compromisso’ fordista “rastejante” (BENKO, 1996, p. 19).

Se durante o período do crescimento da base material o “compromisso” capitalista era assegurado, os tempos de crise transformam o compromisso em “confrontação aberta sem compromisso” (BIRTH, A, 1991 apud BENKO, 1996, p. 19).

Na hipótese levantada por Benko (1996), a crise do fordismo trouxe à tona o aprofundamento das relações de conflitos capitalistas com a destruição dos quadros de reprodução social em vigor por meio de um processo de desintegração social, cujo trunfo não é outra coisa senão a consolidação de um novo bloco hegemônico de classe, que alia a classe capitalista, a classe do enquadramento capitalista e as largas camadas da pequena burguesia intelectual e, principalmente, a técnica, representando “a eclosão e a recomposição do mundo do trabalho – que marcam esse período de ‘transição’ de contornos incertos” (BENKO, 1996, p. 19).

Temos um mundo em transição entre a solidez do capital material e a fluidez do novo cenário permeado pelo novo capital, representado pelas indústrias fluidas, imateriais como as do setor financeiro e das TICs.

Nesse novo universo, no qual novas fortunas nascem, crescem e florescem na realidade virtualizada das redes, firmemente isoladas das redes *off-line* e das despachadas realidades fora de moda dos pobres, as fontes de valor antes materializadas passam nesse novo cenário à fonte de criação de riquezas emancipadas, já que estão “[...] livres de suas próprias conexões com a produção de coisas, o processamento de materiais e com a criação de empregos e a direção de pessoas” (BAUMAN, 1999, p. 79).

Trata-se de um processo que vem sendo posto à prática pela modernidade com o intuito determinado de emancipar sua própria história pelo derretimento dos sólidos, pelo destronamento do passado, pelo esmagamento da armadura protetora de crenças e lealdades pelas quais os sólidos resistem à liquefação – com o fim último de limpar a área dos sólidos deficientes e defeituosos, aperfeiçoando as sobras, transformando-as para um novo patamar de solidez duradoura, em que se possa confiar, tornando o mundo, nesse contexto, administrável, mais controlável, segundo os novos parâmetros estabelecidos.

3. O CAPITALISMO IMATERIAL, COGNITIVO NA PÓS-MODERNIDADE

As formas de vida, de geração de valor encontram-se em transição (histórica e espacialmente) e a tal ponto chegou o desenvolvimento das forças produtivas e das relações sociais que, "[...] no alvorecer do século XXI, tornou-se notória a necessidade de um novo paradigma" (por meio do desenvolvimento de uma economia dos significados, das imagens e representações – ícones em Schwartz (2006,p.01): "[...] um ícone fundamental da economia sempre foi a usura, os juros, o mistério dos juros, de um valor "não natural", um desprendimento da física, dos sentidos, da empiria (daí o risco de engendrar "metafísicas"), em muitos manuais simbolizado pela letra 'i' [...]" (SCHWARTZ.2006,p.5).

Defrontam-se todos os humanos em um mundo no qual se identificam e se fazem de valor ou não, a cada dia, pelo nível de aceitação das representações e dos significados produzidos e interpretados como legítimos e que passam a se constituir, se assim o for, como o ideário de ser da contemporaneidade.

Pelo "i" icônico de Schwartz (2006) somos remetidos para a intuição, o ingênuo, o infantil, o ser aberto para a inovação para a emergência de oportunidades convergentes - numa nova narrativa interativa e inovadora que produz interesse, cativa a audiência, produz demanda e, assim, valor" (Ibidem.2006, p.5):

> "Todo investimento é uma focalização da atenção, do interesse, do impulso empreendedor que mobiliza "espíritos animais" para desafiar o impossível, inclusive o que é impossível de ser medido.
>
> São ícones da economia do conhecimento: inovar, interagir, improvisar, inventar, interrogar, imaginar, iluminar e, sempre, reconhecer e lidar com a incerteza e a instabilidade, em especial nos mercados de crédito e de capitais. (Ibidem 2006).

Enquanto "a "velha" economia tratava da casa, do espaço do habitar, do permanecer, do estabilizar, condenando a visão econômica a procurar linhas de equilíbrio, moderação e sustentabilidade, a "nova" economia coloca o mercado e a terra a se enfrentar num equilíbrio precário: "cuidar da casa tornou-se algo urgente do ponto de vista puramente lógico ou ecológico, mas é preciso "habitar a mutação". (Ibidem. 2006,p.6).

Se a ecologia ou a economia existem como universos onde se busca o equilíbrio, a iconomia é uma invenção permanente onde nada existe em estado natural e a própria noção de equilíbrio é uma ilusão perigosa: "[...] criam-se novos mercados totalmente virtuais onde a criação e a destruição de riqueza é incessante, com efeitos cada vez mais importantes sobre os universos paralelos da economia ou da ecologia" (Ibidem,p.6).

Esse novo mundo é sustentado na transação de bens imaterializados, entendidos como sistemas de informação e comunicação e que passam a produzir valor econômico, instaurando novos mercados baseados num sistema de comunicação que fala, cada vez mais, uma língua universal, digital (discutido no capítulo anterior) e que promove a integração global da produção e da distribuição de palavras, sons e imagens de nossa cultura, desmaterializada, em todas as transações ao longo da cadeia de valor (econômico, social, moral e ético).

> Atravessamos um período no qual muitos modos de produção coexistem. O capitalismo moderno, centrado na valorização de grandes massas de capital fixo, sustentado pela solidez (BAUMAN, 1999) do material, é substituído mais e mais rapidamente por um capitalismo pós-moderno, centrado na valorização do capital dito imaterial, qualificado também como "capital humano", "capital-conhecimento" ou "capital-inteligência" (GÖRZ, 2005, p. 11).

Mas, embora a economia informacional, global e fluida, desmaterializada, seja distinta da economia industrial, ela não se opõe à lógica desta última. A primeira abrange a segunda. O sólido mais estruturado e fluído (BAUMER, 1999) – mediante o aprofundamento tecnológico – incorpora conhecimento e informação em todos os processos de produção material e distribuição, com base em um avanço gigantesco em alcance e escopo da esfera de circulação. "À economia industrial, resta tornar-se informacional e global ou, então, sucumbir" (CASTELLS, 2000, p. 145).

Essa mutação do capital é acompanhada de novas metamorfoses do trabalho, bem como do significado de ser e viver: "[...] o trabalho abstrato, simples, que depois de Adam Smith, foi considerado como a fonte do valor é substituído pelo trabalho complexo. O trabalho de produção material, mensurável em unidades de produto por unidade de tempo, é substituído pelo trabalho dito imaterial, ao qual os padrões de medida clássicos não seriam mais aplicáveis" (GÖRZ, 2005, p.11), passando a ser dimensionados pelo grau de conhecimento gerado e capacidade de inovação.

Mas, será que a inovação não foi sempre o que caracteriza ao longo de sua trajetória, o caráter de expansionista e de "reciclagem" desse sistema – esta é a grande questão que se adivinha na busca por respostas.

Em sua teoria da estruturação, Giddens (2004) sustenta a determinação das ações humanas por meio de regras pré-determinadas de cada contexto onde elas ocorrem. Assim tem sido a lógica do sistema capitalista – uma lógica racionalizante na qual a ação humana se desenvolve num contexto de uma estrutura social preexistente, regida por um conjunto de normas e/ou leis que são distintas entre si –, variando de estrutura a estrutura social.

O fato de a procura da riqueza por si mesma ser erigida numa ética moral geral é um fenômeno que caracteriza exclusivamente o capitalismo moderno. Marx, tal como Weber, é muito explícito neste ponto: "[...] a paixão pela riqueza como tal é um fenômeno único, ou seja, difere da cobiça instintiva de determinados bens; [...] o prazer da posse pode existir sem que haja dinheiro, a sede de enriquecimento é o produto de uma evolução social específica, é um fenômeno não natural, mas histórico" (GIDDENS, 2004, p. 290).

Tanto Marx quanto Weber consideram o capitalismo evoluído como um mundo em que os dogmas ideológicos da religião se substituem à organização social dominada pela racionalidade tecnológica. Marx sublinha os efeitos "secularizadores" do progresso do capitalismo, que afogou os êxtases sublimes do fervor religioso, do entusiasmo cavalheiresco, do sentimentalismo, na água gelada do cálculo (MARX apud GIDDENS, 2004, p. 291).

A ordem capitalista desmistifica e acentua a alienação dos homens, criando, porém, simultaneamente, as condições que permitem a realização de uma nova sociedade, na qual os valores expressos sob uma forma religiosa no cristianismo poderão vir a ser concretizados "[...] a abolição da religião como forma de felicidade implica numa exigência de felicidade real" (MARX apud GIDDENS, 2004, p. 291).

Podemos exemplificar pela aglutinação de jovens no último encontro da juventude em julho de 2013, que reuniu 3,7 milhões de pessoas[15] no Rio de Janeiro, e o novo discurso de conclame do Papa Francisco à juventude, no Riocentro, no qual palavras como felicidade, rebeldia e simplicidade foram definidas como pauta em sua passagem pelo Brasil: "[...] eu peço que vocês sejam revolucionários, que vão contra a corrente; sim, nisto peço que se rebelem: que se rebelem contra esta cultura do provisório que, no fundo, crê que vocês não são capazes de assumir responsabilidades, que não são capazes de amar de verdade. Eu tenho confiança em vocês, jovens, e rezo por vocês. Tenham a coragem de 'ir contra a corrente'. Tenham a coragem de ser felizes [...]"[16].

Ressurge, no discurso do Papa Francisco, a preocupação com a retomada dos valores morais e da verdade aos compromissos de valor, com o intuito de validar legitimidades de classes e grupos num contexto de fluidez e imaterialidade do mundo.

---

[15] Informação divulgada pelo *site* oficial da Jornada Mundial da Juventude realizada em julho de 2013 no Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <http://rio2013.com/pt/noticias/detalhes/3443/jmj-rio2013-alcanca-público-recorde-de-3-7-milhoes-de-pessoas-em-copacabana>. Acesso em: 19 ago. 2013.

[16] Discurso de despedida proferido pelo Papa Francisco, no RioCentro para os voluntários da JMJ2013, em 28 de julho de 2013, publicado pelo portal *Folha de S.Paulo* on-line. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2013/07/1318057-leia-a-integra-do-discurso-do-papa-francisco-no-riocentro.shtml>. Acessado em 01 de agosto de 2013.

Giddens nos apresenta, em Weber, as exigências técnicas e burocratizantes da organização de uma sociedade "secular", que envolve, necessariamente, a eliminação ou a negação dos valores. Em Marx, essa burocracia atinge e obedece seu desenvolvimento máximo, que, em seu caráter específico, é acentuado quanto mais desumaniza essa burocracia, eliminando de seu funcionamento o amor, ódio e todos aqueles elementos puramente pessoais, irracionais e emocionais, "que não podem ser objeto de um cálculo" (GIDDENS, 2004, p. 292).

Numa definição mínima de capitalismo, Boltanski e Chiapello (2009) expõem que o acúmulo de capital não consiste num amontoamento de riquezas de objetos desejados por seu valor de uso, por sua função ostentatória ou como signos de poder. As formas concretas da riqueza (imobiliária, bens de capital, mercadorias, moeda) não têm interesse em si,

> [...] mas por sua falta de liquidez podem até constituir obstáculo ao único objetivo que importa realmente: a transformação permanente do capital, de equipamentos e aquisições diversas (matérias-primas, componentes, serviços) em produção, de produção em moeda e de moeda em novos investimentos (HEILBRONER, 1986 apud BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.67).

Quantificar os instrumentos de geração de valor do ambiente contemporâneo, utilizando os critérios tradicionais de medição de riqueza, desenvolvimento, referenciais, regras e normas, serve apenas para demonstrar a falta de respostas existente no atual quadro de incertezas do contexto contemporâneo do capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) – introduzindo noos critérios na imensidão dos ativos intangíveis, imaterializados.

O processo de transformação do valor material para a imaterialidade do capital ao longo do século XX e em plena "materialização", decorre das duas primeiras partes desse século. Representou, na realidade, "o deslocamento da própria função produtiva para as atividades imateriais (LAZZARATO; NEGRI.2001 apud COCCO; SILVA;GALVÃO.2003,p.7): "[...] o trabalho imaterial é tudo aquilo que está relacionado, por um lado, à circulação e, por outro, à inovação".

Encontram-se no cerne de um padrão de acumulação de capital no qual os processos reprodutivos se tornam imediatamente produtivos, emancipando-se da ordem (fabril) do trabalho assalariado:

> [...] graças ao apoio, à disseminação de uso e principalmente à própria evolução tecnológica das NTIC e sua integração em redes, através de variados nós distribuídos em todo o globo, interfaceando toda a cadeia de geração de valor do sistema capitalista (a produção – manufatura – ao fornecimento de matéria-prima, a cadeia de distribuição, até às relações de mercado) e às percepções e significados que circulam no universo cotidiano dos saberes do coletivo social e da pessoa humana (COCCO;SILVA; GALVÃO, 2003,p.8).

Esse processo imaterializado traz à tona a realidade de uma "economia cognitiva"[17], que pode ser determinante para caracterizar, de fato, uma crise de fundo do sistema capitalista, antecipando uma outra economia de um novo patamar de convívio social de novos tipos ainda a serem fundados. "É no balizar desses tipos e patamares que se desenvolve o debate mundial sobre o que é de fato a riqueza", bem como quais são as regras, as normas morais, éticas, individuais e coletivas, valores individuais e coletivos e os indicadores econômicos de riqueza que definem os "critérios que a eles devem corresponder" (Ibidem, 2003, p.8).

Riqueza pode significar a:

> [...] capacidade artística e de inovação, as competências e os procedimentos podem ser transmitidos ou formalizados também separadamente, por quem quer que faça uso deles. Podem ser transcritos em formato digital e informatizados para fins produtivos sem a necessidade de se agregar qualquer outro aporte humano. Deste ponto de vista, o saber é capital fixo, é meio de produção (SILVA; GALVÃO, 2003, p. 7).

No entanto, apresenta-se uma diferença fundamental com relação aos meios de produção do passado: o saber é reprodutível, praticamente a custo zero, em quantidades ilimitadas, cada vez mais desvinculado do humano e armazenado em imensos espaços virtuais. Por mais que tenham sido dispendiosas as pesquisas que lhes deram origem, "[...]o saber digitalizado tende a tornar-se acessível e utilizável a custo zero" (SANTOS JUNIOR;FREITAS;LUCIANO, 2005, p. 5) em qualquer lugar do globo por meio da rede, agora virtual e universal.

Por ser reproduzido e utilizado em milhões de cópias, seus custos originais tornam-se praticamente irrelevantes. Isto vale para todos os programas de *software*, bem como para o conteúdo de saber embutido nos medicamentos e na inteligência que circula também nos meandros do sistema financeiro global. Para que funcione como capital fixo e admita a extração de mais-valia, o saber deve necessariamente converter-se em propriedade monopolista, tutelada por uma patente que assegure a seu possuidor uma renda por esse monopólio (SANTOS JUNIOR; FREITAS; LUCIANO, 2005, p.10).

---

[17] *Economia Cognitiva* é um termo utilizado no livro de Thierry Gaudin, *Economia Cognitiva – Uma Introdução* (São Paulo: Beca, 1999). O autor "considera que o essencial não é compreender as transformações da matéria realizadas pela indústria — esta é apenas um resultado —, mas as causas imateriais, que se exprimem, principalmente, pelos processos de reconhecimento que se encontram na sociedade". Sua tese é centrada na distribuição do *software* ou *logiciels* em francês (programas de computadores). Segundo ele há vários *logiciels* na economia, isto é, oferta e demanda, custo e receita, produção e consumo etc., que podem ser resumidos em três: **poder, mercado e inovação**. Nesse mister, alerta-nos que quando o *poder* (monopólio das grandes empresas, inclusive o governo) domina o *mercado*, a *inovação* fica esquecida, prejudicando o desenvolvimento cognitivo da pessoa humana. Na abordagem cognitiva, o saber-fazer está inserido nos comportamentos dos indivíduos e a sociedade, por sua própria capacidade, pode reconstruí-los pelo processo inovativo.

Sua cotização em Bolsa de capital, constituída por saber, dependerá das expectativas de renda futura e do grau de confiança distribuída entre os pares e circulantes no mercado. Sustentada sobre essa base torna-se possível o surgimento das gigantescas bolhas financeiras (Ibidem).

O *crack* do mercado de capitais, que foi prenunciado desde a metade dos anos 1990, "[...] mostra bem o quanto é difícil transformar o saber em capital financeiro e fazê-lo funcionar como capital cognitivo" (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.18) e coloca à prova os atores principais do jogo econômico na contemporaneidade. Como exemplos, nós podemos pensar naquelas firmas chamadas de conhecimento intensivo como companhias de *software*, banco de investimentos, consultores de gestão de comunicação, de imagem. Para estas companhias, mas principalmente as de software e dos etor financeiro que dependem de uma projeção de valor futuro de seu bem,

> [...] o significado da reputação deriva do fato que é difícil para os clientes observarem ou avaliarem a qualidade de seus produtos antes de adquirirem. Há também assimetria em informação entre clientes e companhias de *software* no que diz respeito ao atual *expertise* adquirido pelas companhias de *software*. Clientes, também têm informação imperfeita sobre habilidades das companhias para manusear e criar a informação tecnológica (WEICK, 1990) tanto quanto cumprir suas necessidades de processar informação. Isto demonstra que clientes são maus informados sobre a qualidade relativa das alternativas consideradas e, também, encontram dificuldades para comparar e selecionar fornecedores [...] (VENDELO, 1998, p. 1).

Para compensar esses problemas, clientes usam tipicamente a percepção da qualidade dos produtos produzidos pelas companhias em períodos prévios como um indicador da qualidade dos futuros problemas, bem como de *expertise* em reputação como indicadores que substituem a materialização do conhecimento e dos *expertises* que eles possuem (CLARK; SALAMAN, 1996 apud VENDELO, 1998).

Ao mesmo tempo, para conseguir tocar os clientes, influenciar suas expectativas e disponibilidades para ouvir os homens de vendas/marketing e comunicação, e convencê-los sobre suas capacidades, essas companhias devem possuir uma boa reputação para serem capazes de desenvolver o tipo de produto em questão. Suporte para essa observação é provida por Podolny (1993, 1994) e Podolny, Stuart e Hannan (l996), que demonstram como companhias com excelente reputação influenciam muito mais seus clientes indecisos.

Entende-se, amparando-nos na perspectiva de Vendelo (1998), que reputação é um sinal sobre a qualidade dos produtos das companhias "[...] provendo informação e percepção positiva e melhor confiança sobre o futuro de uma potencial performance" (VENDELO, 1998, p.3).

3.1. Os saberes – força, forma do capital imaterial

Na contemporaneidade, a principal força produtiva – o saber – não é quantificável (GORZ, 2003). A atividade laborativa fundada no saber, já não pode ser medida por horas de trabalho. E, apesar de todos os possíveis artifícios, a transformação do saber em capital – capital monetário – encontra alguns obstáculos insuperáveis. E "[...] dentro em breve, as três categorias fundamentais da economia política – o trabalho, o valor e o capital – não mais poderão ser definidas em termos aritméticos, nem medidas por parâmetros unitários. Além do mais, justamente em função dessa característica de não mensurabilidade, fica cada vez mais difícil aplicar conceitos como mais-valia, sobretrabalho, valor de troca, produto social bruto" (COCCO; SILVA; GALVÃO, 2003, p. 12).

O saber, fonte principal da criação de valor econômico, é particularmente o saber vivo, que está na base da inovação, da comunicação e da auto-organização criativa e que é, continuamente, renovado, mas o trabalho do saber vivo não produz nada materialmente palpável. "Ele é, na economia de rede/cognitiva, o trabalho do sujeito cuja atividade é produzir a si mesmo" (GORZ, 2005, p. 20).

"Todo usuário do trabalho em rede virtual sincroniza-se continuamente com os outros, e os dados que manipulam põem em marcha um processo em que o resultado coletivo excede de longe a soma dos dados manipulados individualmente" (Ibidem, 2005, p. 21).

Os saberes produzidos e quando compartilhados faz surgir, sob a perspectiva de Gorz, a chamada "externalidade positiva", cujos "resultados coletivos surgidos a partir da interação individual tem uma ação positiva – sendo coletivamente úteis, desde que não sejam impostos ou pressionados pelo poder de uma organização – possibilitando a sua conversão em positividade e passam a pertencer a um saber universal, gerando valor – por meio de um coro polifônico [...] (2003, p. 21).

Dessa maneira, "não é mais o sujeito que adere ao trabalho, mas o trabalho que adere ao sujeito; [...] é a mobilização total das capacidades e das disposições, aí compreendidas as afetivas; uma nova ordem balizada pela servidão voluntária [...]" (GORZ, 2005, p. 23), pelos saberes norteados por objetivos além da lógica histórica anterior.

A pessoa está presente, pois "[...] ela deve, para si mesma, tornar-se uma empresa, ela deve tornar-se, como empresa, um capital fixo, exigindo que continuamente seja reproduzido, modernizado, alargado, valorizado e é dessa maneira que a propriaa vida torna-se um *business*" (GORZ, 2005, p. 23-14).

Nesse contexto de mercado, os consumidores diferem grandemente no modo como valorizam determinados bens da informação" (SILVEIRA, 2007)[18], que para um produtor de informação seu custo de produção é altíssimo, porém barato para se distribuir e reproduzir.

Na economia de mercado contemporâneo, o insumo da informação é a própria informação, podendo ser usada de modo infinito, pois uma vez produzida, não tem sentido gastar recursos para produzi-la uma segunda vez: "[...] a necessidade de se auferir lucros impele a produção das ideias para um mercado de concorrência imperfeita" (Ibidem, 2005).

Por um lado, esse mercado é sustentado por um ciclo evolutivo que possibilita um clima de criação de maior espaço para a produção individual e cooperativa de informação, cultura e geração de valor de maneira ilimitada, mas, por outro, permite o compartilhamento de ideias e geração de valor, independente do sistema de mercado, ameaçando àqueles interesses sustentados em um conceito de valor monetário e material – inclusive aqueles do mercado dito industrial de informação (de máquinas da informação).

Atualmente, considerando o olhar de Yochai Benkler (2007)[19], as economias mais avançadas do mundo têm feito duas mudanças paralelas que, paradoxalmente, tornam possível a atenuação das limitações que a produção baseada no mercado impõe na busca de valores políticos que são centrais para sociedades liberais. A primeira mudança, que vem ocorrendo por mais de um século, é em direção a uma economia baseada na produção de informação (serviços financeiros, contabilidade, *software*, ciência) e cultural (filmes, música), e a manipulação de símbolos (desde a fabricação de tênis à sua associação com uma marca e a produção da importância cultural do "Swoosh").

A segunda é a mudança para um ambiente de comunicação construído sobre processadores baratos com altas capacidades computacionais, interconectados em uma rede impregnante – fenômeno que associamos à Internet. É essa segunda mudança que permite um papel crescente na produção fora do sistema de mercado nos setores de informação e cultura, organizada em um padrão radicalmente mais descentralizado do que era a verdade desse setor no século XX.

> A primeira mudança significa que esses novos padrões de produção – fora do sistema de mercado e radicalmente descentralizados – emergirão, se permitido, no centro, e não na periferia, das mais desenvolvidas economias.

---

[18] Citações do professor Doutor Sergio Amadeo da Silveira, apresentadas em aula da disciplina Economia da Informação do curso de Mestrado em Comunicação, tecnologia e Mercado da Faculdade Casper Líbero no ano de 2007, cuja retomada em leitura das anotações em abril de 2013.

[19] "A Riqueza da Redes", *best-seller* mundial, disponível em ferramenta wiki *em creative commons*, de forma "free" representa um dos principais estudos acerca do cenário e das possibilidade da internet para a participação e produção de valor fora do ambiente de mercado. Disponível em: <http://cyber.law.harvard.edu/wealth_of_networks/Main_Page>. Acesso em setembro de 2007 e lido em março de 2013 em formato de arquivo pdf.

> Ela promete viabilizar que a produção social e a troca tenham um papel muito maior, juntamente com a propriedade e a produção de mercado, que ela jamais teve nas democracias modernas (BENKLER, 2006).

Na economia de informação em rede, o capital físico (informação, conhecimento) necessário para a produção é amplamente distribuído pela sociedade, pois computadores pessoais e conexões de rede são ubíquos[20].

Isso não significa que eles não possam ser usados por mercados, ou que indivíduos deixem de buscar oportunidades de mercado, mas significa, no entanto, que alguém, em qualquer lugar, conectado a alguma coisa que requeira criatividade humana, como um computador com uma conexão de rede, podendo fazê-lo sozinho, ou em cooperação com outros, possui já o capital necessário para tanto; se não sozinho, então pelo menos em cooperação com outros indivíduos agindo por razões complementares e o

> [...] resultado é que de forma significativa quando parte daquilo que os seres humanos dão valor pode ser feito por indivíduos, que interagem uns com os outros socialmente, como seres humanos e como seres sociais, ao invés de feitos como agentes de mercado por um sistema de preços. Algumas vezes, essas colaborações fora do sistema de mercado podem ser melhores no esforço motivacional e podem permitir pessoas criativas a trabalharem em projetos de informação mais eficientemente que os mecanismos tradicionais corporativos e de mercado (BENKLER, 2006, p.98).

O cenário que se apresenta na contemporaneidade apontado por autores como GÖRZ (2005) e BENKLER (2006) será o surgimento de um setor florescente de produção de informação, conhecimento e cultura (significantes) fora do sistema, baseado no ambiente de rede e aplicado a qualquer coisa que muitos indivíduos, conectados, possam imaginar. Seus resultados, por sua vez, não são tratados como propriedade exclusiva.

Afinal,

> [...] o saber não é uma mercadoria qualquer e não se presta a ser tratado como propriedade privada. Aqueles que possuem o saber não se privam de continuar transmitindo-o indefinidamente. Quanto mais se difunde o saber, mais rica se torna uma sociedade. Por sua própria natureza, o saber necessita ser tratado como um bem comum, precisa ser considerado, antes de mais nada, como o

---

[20] Ubíquo, como adjetivo relaciona-se com o termo usado em computação: "[...]que está ao mesmo tempo em toda a parte em computação ubíqua está relacionado à capacidade de estar conectado à rede e fazer uso da conexão a todo o momento".(Dicionario Aurélio da Lingua Portuguesa).
Conforme conceituação fornecida pela pesqusiadora Regina Borges de Araujo do Departamento de Computação – Universidade Federal de S. Carlos (UFSCar) em seu artigo "Computação Ubíqua: Princípios, Tecnologias e Desafios", apresentado no XXI Simposio Brasileiro de Redes de computadores da SBC-Sociedade Brasileira de Computação, realizado em Natal, em maiod e 2003, " a idéia básica da computação ubíqua é que a computação move-se para fora das estações de trabalho e computadores pessoais (PCs) e torna-se pervasiva1 em nossa vida cotidiana. Marc Weiser, considerado o pai da computação ubíqua, vislumbrou há uma década atrás que, no futuro, computadores habitariam os mais triviais objetos: etiquetas de roupas, xícaras de café, interruptores de luz, canetas, etc, de forma invisível para o usuário".

> resultado de um trabalho social e coletivo. Privatizá-lo quer dizer limitar sua acessibilidade, seu valor de uso social (Ibidem). Nos últimos 10 ou 20 anos isto tem-se tornado cada vez mais evidente, tanto que se formou uma frente anticapitalista mundial de luta contra a indústria cognitiva: podemos dar como exemplo a indústria química e farmacêutica e também a do software. Na verdade, o capitalismo cognitivo não se limita a apoderar-se do saber no qual teve origem, quer também privatizar aquilo que é incontestavelmente bem comum, como o genoma de plantas, animais e o humano. E se apropria a custo zero do patrimônio cultural comum para utilizá-lo como capital cultural ou capital humano (BEBKLER. 2006, p.87).

Na realidade contemporânea da "sociedade em rede", retomando Castells (2000), todas as atividades individuais desenvolvidasfora do tempo de trabalho e dedicadas à realização pessoal podem ser, portanto, consideradas atividades produtivas. Essas atividades tornam-se, uma das principais fontes de produtividade e criação de valor econômico nessa nova fase do capitalismo.

Diante dessa imaterialidade do mundo, a auto-organização, a auto coordenação e a livre troca concentram-se na produção social. E são realizadas sem a necessidade de um planejamento central ou intermediação do mercado. Os produtores, que se relacionam entre si em redes, colocam-se em comum acordo, preventivamente e de maneira pactuada para produzir em função das necessidades, desenvolvendo sua função produtiva como um complexo de atividades essencialmente coletivas. É interessante notar que em séculos anteriores, no século XVIII, a produção de necessidades fundamentou a criação das organizações corporativas de hoje e estas nasceram, portanto, sem o apoio das tecnologias", afirma Castells (2000, p.90).

Nesse mercado paralelo, abre-se a possibilidade de intercâmbio e produção de bens e serviços que geram, independente do controle do Estado, instituições e mercado, intercâmbio de bens e serviços sem que tenha sido previamente acertado o caráter das mercadorias que nele circulam (BENKLER, 2006). Um cenário ideal para a crise e o aparecimento de situações de conflitos e disputas econômicas, focando a retomada do controle, demanda pela ampliação do processo de normatização, hegemonia e liderança em cenários de contradições e de ambiência de conflito da contemporaneidade imaterializada.

É nessa ambiência conflituosa da contemporaneidade, a sociedade do século XXI age pela ausência da complementaridade da modernidade (nada fica completo) – que gerou o pós moderno - caracterizada pela sua insaciável sede de destruição criativa. Da revelação e condição etéreas, os humanos ficaram por conta de seu próprio risco – "passam a não conhecer mais limites [...] ser moderno passou a significar ser incapaz de parar, movendo-nos não tanto pelo 'adiamento da satisfação'" (WEBER, 1968), mas pela capacidade de promover a satisfação (BAUMAN, 1999, p. 37):

> [...] hoje os padrões e configurações não são mais dados e menos ainda autoevidentes, são muitos, chocando-se entre si, de forma que todos e cada um foram desprovidos de boa parte de seus poderes de coercitivamente compelir e restringir. Em vez de proceder a política da vida e emoldurar-se no curso futuro, devemos seguir (o movimento)[21] para que sejam formados e reformados. Os poderes que liquefazem passaram do sistema para a sociedade, da política para as políticas da vida desceram do macro para o nível micro do convívio social. Nossa versão e individualizada e a trama dos padrões e responsabilidades caem sobre os ombros dos indivíduos, os padrões de interação são maleáveis, não mantêm as formas por muito tempo... as narrativas da condição humana tendem a se desenvolver em cima dos conceitos (BAUMAN, 1999, p. 14).

No cenário de dissolução e imaterialidade do mundo, cabe retomar às palavras de Giddens (2011,p.12), por meio de seu esforço de inserção dos clássicos pioneiros do pensamento sociológico (Marx), (Durkheim), (Weber) na contemporaneidade afirma que "[...]a sociedade tradicional está por definição virada para o próprio passado e o seu presente é o seu passado; [...] as coisas se passam assim, não existe a história propriamente dita, já que a continuidade entre o ontem e o hoje obscurece a consciência das diferenças entre o que foi e o que é [...]" (GIDDENS.2011, p.12).

O pensamento de Giddens (2011), na análise da confluência do pensamento dos filósofos clássicos do capitalismo, serve para finalizarmos o capítulo e abrirmos para a discussão do que temos nesse momento de transição, no qual, sob o olhar de Bauman (1999), emoldura-se pelas "[...] contradições básicas e inerentes ao sistema capitalista, derivadas de seu caráter nato, baseado na produção de valores de troca. Sua necessidade de manter ou de expandir seu lucro, ao invés de produzir para atender as exigências humanas existentes, apresenta-se como o principal fator subjacente às crises que ocorrem, periodicamente, ao longo de sua trajetória histórica – do passado ao presente" (BAUMAN, 1999, p.45).

> As transformações econômicas geradas pelas leis do movimento da produção capitalista alteram, por um lado, o sistema e por outro o preparam para a substituição dialética para uma nova ordem social (GIDDENS, 2011, p. 319).

3.2. Transição para o capitalismo cognitivo

Na interface entre uma ambientação de disputa de pdoer e conflitos entre o trinômio sociedade, instituições históricas e capital parece significar a necessidade de construção de uma

[21] Observação inserida pela autora.

nova significância para a ordem bem como a demanda pela reformatação do modelo de geração de valor do sistema econômico.

Ergue-se nesse trinômio a figura da "inteligência" humana, cujas produções de significado que dela redunda passaram a ser scodificadas, programadas pela lógica dos processadores e sistemas por detrás de todo o aparato tecnológico presentes nas interfaces das infraestruturas inteligentes - representadas pelo *softwa*re (instruções escritas para serem interpretadas por um computador com o objetivo de executar tarefas específicas) – que viabilizam, por gadgets, toda a lógica social, econômica do sistema de vida na contemporaneidade – todos sustentados na cognição humana.

Aí está o valor, na capacidade humana de gerar a inovação, criatividade e novas simbologias e que, se factível de processamento e armazenamento tornam-se instrumento de detecção de valor e pdoer.

O *software*, o conteúdo imaterial de programação da informação e do conhecimento, afirmou-se como a dimensão fundamental da economia da então informação em face da materialidade cada vez mais marginal da infraestrutura eletrônica (século XX), funcionando como elo estratégico entre essa base operacional consolidada, as novas formas de cooperação e relacionamento social que se estabeleceu entre os usuários, principalmente os produtores de informação e do conhecimento (COCCO; SILVA; GALVÃO, 2003, p. 9), atores da economia cognitiva.

> À medida que a economia cognitiva se desenvolve, ela encontra cada vez mais as temáticas ligadas à dinâmica da inovação. Dentro desse programa evolucionista, que enfatiza a dinâmica dos autores enquanto dotados de processos de adaptação ao meio ambiente e de comportamentos de imitação por mecanismos de coevolução, ela vai conduzindo, em paralelo, as inovações tecnológicas e institucionais.
>
> E essa produção do novo é questão essencial para a eficiência econômica, implicando na inserção do aleatório, da incerteza e do desequilíbrio no cerne da atividade produtiva. A invenção e a inovação ascendem à posição de
>
> elementos fundamentais para o sucesso econômico de empresas, sistemas produtivos, regiões e países, implicando novas demandas para as políticas públicas (COCCO; SILVA; GALVÃO, 2003, p. 10).

O processo, inovador no âmbito da firma, permite responder aos desafios de um mundo que anseia de maneira ininterrupta pela diferenciação, pela personalização dos produtos e serviços – por um processo contínuo de produção e consumo dentro da dupla interação entres *software e wetware* e entre *neware* (produto – *software*) e *netware* (dimensão coletiva – sociedade) (Ibidem,p.10).

O cerne da produção de valor pelo *software* foi vislumbrado, em pesquisa anterior da autora[22], nos valores presentes nos discursos informativos, institucional e mercadológicos - produzidos pelas "firmas" que as produzem e, no caso da detentora do produto – *software* – vem atuando como um dos atores responsáveis pelo processamento virtualizado - por meio de seus sistemas (produto) - da gestão articuladora fluida, informativa que integra a cadeia de geração de valor das maiores companhias globais. Porém, mesmo representando uma base sólida, essas companhias não participam do volume total de capital global movimentado no mundo.

Dentre as 200 maiores companhias globais, apenas seis são do segmento de *software*, 7 de hardware, representada pela líder das 200 maiores, a Apple, e 37 empresas do setor financeiro ou 30% das 200 globais – as demais estão distribuídas entre fármaco, indústria, gás e óleo, *retail*[23], fármaco. No Brasil, temos, do setor financeiro, Itaú, Bradesco e Petrobras. O maior volume de riqueza global continua nas mãos do sistema tradicional ou sólido[24].

A partir da pesquisa realizada (OSHIRO ALCÂNTARA 2008; 2011) e posterior análise dos termos utilizados no discurso institucional e mercadológico da empresa de "software" global (a SAP) foram apresentados alguns resultados. Conceitos que demonstram total alinhamento com o discurso apresentado pelos teóricos da Economia da Informação (VARIAN; SHAPIRO, 2003; CASTELLS, 2000) e sintonia também, com os indicadores de valor competitivo e econômico disseminados pelo discurso global para empresas de todo o mundo, tais como parceria, governança, transparência, redução da complexidade – paradigmas muito presentes na contemporaneidade.

Na análise dos discursos institucional e mercadológico global num universo de textos informativos, dentre os conceitos detectados (OSHIRO ALCÂNTARA. 2008, p. 111) deatacaram-se: inovação, coinovação, liderança, global, colaboração, seguidos por eficiência, flexibilidade, crescimento e integração, funcionalidade e otimização e governança.

No discurso mercadológico global, dentre aqueles conceitos mais citados revelaram-se inovação e coinovação, seguido de integração, flexibilidade, colaboração, rede e rede de transformação e crescimento, seguidos, por sua vez, de transformação, redução e custos e inovação colaborativa (Ibidem, p. 124). As tabelas a seguir são uma adaptação atualizada da distribuição das citações dos conceitos em relação ao volume de citações apresentadas, levando em consideração a proporcionalidade em relação ao volume total, no conjunto, das citações.

---

[22]Pesquisa desenvolvida no Mestrado a partir da analise de conteúdo dos press releases produzidos pela empresa SAP (global e no Brasil) no qual foram levantados os indicadores de valor presentes nesse conteúdo e sua repetição no volume de material produzido no período analisado. 2008.

[23] Tradução do termo para português: segmento de Varejo.

[24] Informações baseadas no último relatório, quadrimestral, o "Financial Times Global Ranking"divulgado pela revista *Financial Times*. Disponível em: < http://www.ft.com/intl/indepth/ft500>. Acessado em: 23 agosto. 2013.

Dessa forma, foi necessária a adequação das análises em relação aos resultados alcançados anteriormente.

Assim sendo, nessa atualização, é interessante observar que, enquanto no discurso global conceitos como inovação e coinovação receberam destaque e importância maior, quando se analisa a distribuição dos conceitos pelos textos produzidos, nota-se que no discurso proferido no local, Brasil, outros conceitos passam a ter mais predominância (2008, p. 117), como eficiência, cidadania, *performance*, facilitadora, otimização, disponibilidade, sustentabilidade, competitividade, comunidade, integração; parceria/aliança, tempo real e transformação. Ambos, em seu conjunto, seguidos de liderança, crescimento, globalidade e inovação passam a ter maior destaque por volume maior de citações no discurso institucional no Brasil (Tabela 1).

Tabela 1 – Valores nas narrativas do discurso informativo institucionais (Brasil)

Conceito	**% de participação**
Eficiência, cidadania, *performance*, facilitadora, otimização, disponibilidade, sustentabilidade, competitividade, comunidade, integração	20% no conjunto)
Liderança	14%
Crescimento	12%
Global	10%
Inovação	10%
Consciência social	8%
Parceria/aliança; tempo real; transformação	18% no conjunto
Redução de custo; colaboração	8% no conjunto
	100%

Fonte: (OSHIRO ALCÂNTARA.2008, p. 117)[25]

12 (OSHIRO ALCÂNTARA,2008) Dissertação de Mestrado sob o titulo As Narrativas de Reputação da empresa de software ERP-Enterprise Resource Planning a SAP, defendida na Faculdade Casper Libero sob a orientação do professor Marcelo Coutinho em setembro de 2008, que contemplou a analise de *press releases* produzidos pela empresa no período de fevereiro a agostod e 2008, internacional e no Brasil, colhidos na sala de imprensa em seu site global e local, retirados do site institucional cujo endereço é www.sap.com e www.sap.com/brasil..

Tabela 2 – Os valores do discurso informativo mercadológico do global

Valor (termos empregados)	**% e participação**
Inovação. Coinovação	18%
Integração	14%
Flexibilidade	13%
Colaboração	10%
Rede, Rede de transformação	15% no conjunto
Crescimento	6%
Global	4%
Aceleração	3%
Real-time	2%
Transformação Redução de custos Inovação colaborativa	4% no conjunto
Eficiência; comunidade; interação; transparência; adaptabilidade; agilidade; *performance; just-in-time*; velocidade; escalabilidade; alta performance; elasticidade; competitividade; rapidez; visibilidade; parceria; elasticidade; governança, comunidade.	12% no conjunto
	100%

Fonte: (OSHIRO ALCÂNTARA,2008, p. 124)[26]

Inovação e coinovação; rede e rede de transformação, foram os indicadores de valor mais presentes extraídos do discurso informativo do mercadológico global, seguidos de integração e flexibilidade. Naquele momento da análise (2008), eles eram termos prioritários nas citações dos *press releases* analisados no estudo empírico.

Tabela 3 – Os valores do discurso informativo mercadológico no local

	Conceito	**% de participação**
1º lugar	Inovação	21%
2º lugar	Consolidação. Crescimento	25% no conjunto
3º lugar	Integração	9%
4º lugar	Liderança. Global. Flexibilidade. Competitividade	24% no conjunto
5º lugar	Redução de riscos Redução de custos	5% no conjunto
6º lugar	Disponibilidade. Eficiência. Colaboração	8% no conjunto

[26] _____ Ibidem, 2008, p.130)

7º lugar	Funcionalidade. Aliança/Parceria. Rede/Conexão	6% no conjunto
8º lugar	Visibilidade. Aceleração. Melhora práticas	1% no conjunto
9º lugar	Otimização, interação, rapidez, aceleração, simplificação	1%

Fonte:(OSHIRO ALCÂNTARA,2008, p.130)

Quadro 1 – Valores preconizados pela Economia da Informação/Rede[27]

Bem da experiência como bem da informação	Experimentação para atribuição de valor
A marca é um dos principais ativos e instrumentos para construção de reputação	Marca = como ativo que redunda em reputação
Informação disponível de forma rápida, disponível, disseminada e barata	
O valor verdadeiro produzido por um fornecedor de informação reside em localizar, filtrar e comunicar o que é útil para o consumidor	Utilidade conforme a avaliação, a necessidade definida pelo consumidor

Fonte: (OSHIRO ALCÂNTARA, 2008,p.130)

Nos indicadores levantados nas análises desses discursos, pode-se perceber termos que, interpretados como conceitos de valor econômico, comprovam a imaterialidade de um sistema que busca, por meio da inovação – num ritmo jamais procurado em sua história –, não apenas sua expansão e competitividade universal, mas manter a liderança, a expansão, a flexibilidade, performance, a escalabilidade, entre outros – esforços significados e perpetuados pelos discursos contemporâneos.

Nesse universo da contemporaneidade criam-se novos conceitos como co-colaboração, co-inovação, tempo real, que, assumidos como valores próprios da imaterialidade na nova configuração do capitalismo, demonstram preocupação com a imposição de novos referenciais que suportem os atores organizacionais na rota, da continuidade a atender à demanda avassaladora por inovação.

A capacidade inerente ao universo do humano, presente no cotidiano do indivíduo, na coletividade dos atores sociais, que circula entre os saberes das pessoas – nas ideias, na criatividade, nos sentimentos – o universo do cognitivo, do que não pode ser matematizado –, passam a ser matematizáveis ou como conceituou Weber, “contabilizáveis”, inserindo-os, dessa maneira, na lógica do sistema; afinal, é exatamente essa a lógica: a racionalidade dependente dos fatores técnicos e da necessidade da calculabilidade (WEBER, 2005, p. 31) dos processos.

[27] Referências teóricas e conceituais dos autores Castells (2000) e Varian e Shapiro (2003), citados nos capítulos 1 e 2 desta tese.

3.3 A imaterialidade dos novos ativos

É nesse momento que se torna preemente modificar a ordem social, redimensionar os valores e os referenciais, ambiência na qual a tensão havida entre pessoas com conhecimento, especializadas, e a necessidade da organização de "reorganizar-se, ao abandono sistemático de tudo o que estava até então estabelecido, era costumeiro, conhecido e confortável – desde o produto, serviço, processo, aptidões, relações humanas e sociais para um novo modelo como forma de tornar-se competitiva" (DRUCKER, 1999, p.13).

É quando começamos, então, a vislumbrar propostas de modelos com denominações variadas. Todas colocam em circulação a necessidade da geração de valor de capital, que é norteada essencialmente por bens imateriais, assegurada na capacidade de interpretação dos significados que o social produz, que ele legitima como de valor e que vão se transformando em indicadores novos, não mais tão consistentes e racionaliza como aqueles praticados no modelo material.

Essa nova forma interpretativa e necessária para a lógica capitalista passa a ser mensurada por meio de novas formas de visualização do desenvolvimento econômico e do desempenho de indivíduos, empresas e países, levando em conta não apenas os tradicionais PIB e juros, mas também o investimento na formação de analistas (especialistas) simbólicos – profissionais preparados para levar mais longe sua capacidade de ler sinais e investir, inovar e criar valor – dos quais podemos situar a categoria dos comunicadores.

Na era industrial, os recursos humanos e os significados, experiências humanas – fonte de competitividade – nem entravam nos balanços das empresas ou nas contas nacionais, enquanto, nesses novos tempos, o próprio Banco Mundial passa a classificar países segundo o "Indicador da nova Economia do Conhecimento", levando em conta o incentivo à produção, a educação, a qualidade das redes digitais e a capacidade de inovação. Bancos públicos e privados já olham com redobrada atenção os *ativos intangíveis* de cada empresa, setor ou país antes de investir numa operação.

Para navegar nesse novo mundo, é necessário algo mais do que familiaridade com fórmulas econométricas. É preciso decodificar ícones (SCHWARTZ, 2006) e acompanhar seus ciclos de vida "[...] são estes ícones da economia do conhecimento que passam a lidar com a incerteza e a instabilidade, em especial nos mercados de crédito e de capitais; afinal, entre o discurso de Greenspan e a imagem da Apple há mais semelhanças que diferenças. Ambos põem em jogo uma economia de ícones que afeta o valor e a noção de ativos e de capitais" (Ibidem, 2006, p.15).

No jogo de semelhanças, inserimo-nos nos novos universos dos agentes competitivos do momento de transição, no qual organismos "vivos" entram em disputas procurando validar seus ativos. Nesse contexto de intangíveis – a nova nomenclatura de valor para o capital no século XXI, independente de qual universo econômico estejamos denominando –, independente desse momento do contexto político ou territorial, a questão a ser colocada fica na dúvida em como manter o valor e a atenção, contemplando indicadores não matematizados, contabilizáveis e com grande dificuldade de serem "administráveis", racionalizados, burocratizados (WEBER, 1968).

Ativos intangíveis passam a ser representados por marcas, percepções positivas, 'reputação' que legitimam a 'responsabilidade' econômico-financeira, o cumprimento de leis e normas, a adesão a ações de responsabilidade social, entre outros referenciais.

E que ampliam a valoração dada aos novos ativos imateriais representados em marcas e confiança que se transformados em valor, pelos sujeitos externos, adquirem novos sentidos, garantindo diferencial competitivo num novo processo de geração de valor, pois o sentido de patrimônio migra para aqueles estoques sustentados em variáveis cada vez mais imaterializadas.

Na avaliação do valor econômico de uma empresa, os ativos intangíveis ganharam destaque e manter o patrimônio e a propriedade, sustentados na intangibilidade, dentro de um cenário instável, complexo e em crise, é um desafio maior.

Na concepção da OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development[28] – ativos são considerados todos aqueles 'bens' de propriedade que devem ser contemplados, contabilizáveis no patrimônio de uma empresa-organização (MARTINS, 2012, p. 32):

> [...] ativos intangíveis fixos são aqueles ativos produtíveis não financeiros que consistem de exploração mineral, software, entretenimento, originais literários ou artísticos destinados a serem utilizados por mais de um ano; novas informações, conhecimentos especializados, não especificados em outra classe, cuja utilização na produção está restrita às unidades que estabeleceram os direitos de propriedade sobre esses bens ou para outras unidades licenciadas por elas.

[28] A OECD (www.oecd.org.br) – Organização para a Cooperação Econômica do Desenvolvimento (tradução da autora) é um fórum único em que os governos de 30 democracias trabalham em conjunto para enfrentar os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização. A OCDE também está na vanguarda dos esforços para compreender e ajudar os governos a responder a novos desenvolvimentos e preocupações, tais como governança corporativa, a economia da informação e os desafios do envelhecimento da população. A Organização proporciona um ambiente em que os governos podem comparar experiências de políticas, buscar respostas para problemas comuns, identificar boas práticas e trabalhar para coordenar doméstica e políticas internacionais. Os países membros da OCDE são: Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, República Tcheca, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Japão, Coreia, Luxemburgo, México, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Portugal, República Eslovaca, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido e nos Estados Unidos. A Comissão das Comunidades Europeias participa do trabalho da OCDE

Dessa forma, ativos intangíveis não produtivos: são aqueles que conferem, aos seus titulares, a participação em determinadas atividades específicas ou para a produção de determinados bens ou serviços específicos, excluindo outras unidades institucionais de fazê-lo, passando a depender da permissão do proprietário para tal.

Outra explicação a respeito de ativos intangíveis é apresentada por Martins (2012) na interpretação de Reilly e Schweihs (1999, p. 5 apud MARTINS, 2012, p. 34) por meio das demandas exigidas para que sejam considerados como propriedade - com características intangíveis e "contabilizáveis":

> 1. deve estar sujeito a uma identificação específica e descrição reconhecível;
> 2. estar sujeito à existência legal e proteção;
> 3. deve ser sujeito ao direito privado de propriedade, a qual deve ser legalmente transferível;
> 4. haver alguma evidência tangível ou manifestação de existência do ativo intangível, por exemplo, um contrato, uma licença, um documento de registro, um CD, uma lista de clientes, um conjunto de informações financeiras etc.;
> 5.ter sido criado ou desenvolvido em um período identificável de tempo, ou como o resultado de um evento identificável;
> 6. estar sujeito à destruição ou termino de existência em um tempo identificável ou como o resultado de um evento identificável.

A conceituação própria para ativo é, assim, algo ou coisa que mesmo sendo "imaterial', não concreto, tangível, é de propriedade, está protegido, legalmente garantido por alguém ou alguma coisa. Para que ele seja garantido, tenha valor, seja concreto para alguém, necessita ter uma evidência, algo que o legitime como de valor – processado por um "[...]documento, um contrato, licença ou um conjunto de informações, financeiras ou de outra espécie".

Porém, ele dispõe de um tempo de usabilidade ou de valor, que depende de um evento identificável, cujo tempo de vida é pequeno, conforme as exigências definidas pela OECD e Martins (2012, p.34).

Essas considerações, quando retomamos os autores clássicos, reforçam o pensamento weberiano quando se refere ao "espírito do capitalismo", relacionando a lógica burocrática e administrável capitalista à questão da contabilização em qualquer momento historico.

O próprio Martins alerta que, na "contabilização" dos ativos apresentado por Reilly e Schweihs (1999), exige-se um "empacotamento de direitos de propriedade legal" associado à sua existência – alertando que "eles não restringem a propriedade dos bens intangíveis apenas às empresas privadas, empresas públicas, mas pessoas também podem ser proprietárias de ativos intangíveis" (Ibidem, 2012, p.34).

> A ideia de um bem público não pode ser considerado ativo intangível se não puder ser normalmente transferido, restrição essa que pode ser aplicada aos ativos naturais e bens tombados a outrem". (2012,p.25). Isso não limita, por outro lado, o entendimento de que o próprio Estado também não possua e não possa produzir uma série de outros bens públicos – os quais podem ser transferidos à sociedade em caráter definitivo ou na verdade vemos que o Estado, não é só capaz de transferir intangíveis à sociedade, como também é o agente primordial da maioria dos meios que decretam a criação, existência ou eliminação de uma infinidade de bens intangíveis (MARTINS, 2012, p. 25).

Porém, os novos referenciais de ativos – "intangíveis" – não são relevantes apenas no âmbito da sua incorporação patrimonial ou exploração comercial, já que interferem de maneira contundente na forma "como vemos e atuamos produtivamente na sociedade do conhecimento (MARTINS, 2012, p. 45): "[...] e o grande desafio é a aplicação dos métodos de avaliação e gestão (administração)".

O autor ressalta ainda a necessidade de se educar o mercado para compreender, de forma adequada, o que são "[...] ativos intangíveis e como administrá-los com eficiência" (Ibidem, p. 45). Uma das dificuldades apontadas por ele, na mensuração e incorporação desses ativos no patrimônio, está relacionada, no contexto de uma avaliação econômica, à empresa, ou seja, organização capitalista, cujo fim é o lucro, sua necessidade de apresentar ao avaliador do conjunto de capital um conjunto de informações organizadas a respeito do bem, com dados objetivos – "nem sempre recursos de fácil levantamento são quantificáveis; [...] mesmo que isso fosse possível seria preciso contextualizar a análise" (MARTINS, 2012, p. 47).

Quando abordamos o termo "intangível", estamos, na verdade, falando de algo que não pode ser tocado – ativos que não são materializados, concretos, ou melhor, "sólidos" (BAUMAN, 1999) sob o olhar econômico, de geração de valor do capital.

Dentre os principais fatores apontados por Martins está "[...] a ascendência dos ativos intangíveis, bem como os indicadores de capitais e de que modo passam a ser valorizados como ativos das empresas" (MARTINS, 2012, p. 68).

A noção de valor no mercado passa a ser, segundo o autor (2012, p. 68), apresentada na figura abaixo, adaptada de ROOS, ETAL, 1997, p. 57):

Figura 1 – Interpretação de Valor no mercado

Fonte: (Roos, Etal.1997 apud MARTINS.2012, p.65)

Uma das observações que devem ser colocadas com relação às transformações dos bens imateriais, em ativos contábilizaveis, na perspectiva dos economistas, é de que não há como avaliá-los sem desvincular a avaliação sob a perspectiva econômica e a perspectiva das avaliações contábeis.

Enquanto na primeira se tem um tipo especial de avaliação, baseada em inúmeras metodologias e práticas mais ou menos conhecidas e que servem a diversos propósitos, na seguinte se encontram "conjuntos organizados e formais de regras de avaliação e aplicações normalmente voltadas ao propósito de se registrar totalmente nos livros contábeis o seu valor" (MARTINS, 2012, p. 78).

Mas, quando considerados os conjuntos de regras, eles passam a ser fatores diferenciadores de valorização de marcas e até mesmo do capital das organizações, por meio de uma gestão focada na agregação de valor. Tornam-se (ZANINI, 2009, p. 02) um fator para a sustentabilidade de empresas que constituíram seu sucesso com base na engenharia ou na capacidade de prover serviços tangibilizáveis, por meio de modelos de organizações formais e extremamente racionalizadas (ZANINI, 2009; MARTINS, 2012).

Por isso, ativos intangíveis têm ganhado estatura contábil (MARTINS, 2012), principalmente nos Estados Unidos e Europa, por meio da nomeação de Normas como a IFRS, SFAS e IAS 38m, demonstrando diversas providências técnicas, em que as avaliações e as dievrsas certificações validam ativos intangíveis de forma a torná-los potencialmente racionalizáveis e administráveis.

> [...] teoricamente porque seu reconhecimento formal pode melhorar a transparência das organizações, facilitando as análises de investimentos, além de permitir e controlar certos fatores de influência de cada negócio, notadamente o seu preço e eficiência administrativa, dentre outros benefícios e finalidades (MARTINS, 2012, p. 253).

No Brasil, os intangíveis ganham escala ao se verificar um processo de adaptação aos sistemas internacionais, como o advento da Lei 11.638/07, ou propostas para a alavancagem, com lastros para investimentos de recursos no mercado de capitais (bônus de marca). Mas o autor ressalta que "[...] ainda que os intangíveis possam ser legalmente e contabilmente aceitos em diversas circunstâncias, exige-se, pesquisas práticas para o uso financeiro desses ativos como forma de valorização e administração da valorização de empresas" (MARTINS, 2012, p.23).

A valorização dos intangíveis inaugura, na agenda das organizações, um esforço para levar a gestão a alocar saberes face à racionalização e consequente contabilização, transformando-os em patrimônio, valores preconizados em todos os estudiosos preocupados em administrar o capital intangível – imaterializado, o chamado "intangível".

Na percepção de racionalização do discurso "contabilizável" desses autores, não se trata apenas de novas formas de avaliação de desempenho, mas de um modo diferente de pensar e agir nas organizações "[...] baseado em desenvolvimento e capacitação de pessoas e na construção de valores pessoais... de forma a criar empresas globais capazes de tratar com eficiência a diversificação, reduzindo conflitos e aumentando a eficiência dos recursos humanos, criando *stakeholders*" (ZANINI, 2009, p. 3) ou os potenciais advogados de marcas e causas.

A questão da administração dos valores para os intangíveis ainda se encontra, no entanto, em desenvolvimento, e o assunto abre caminho para diversas contribuições que possam vir de diferentes ciências aplicadas e da experiência prática de profissionais competentes.

Eles precisam ser gerenciados de forma integrada, para que se tornem ativos, já que nesse processo há complexa relação entre eles e quando bem gerenciados podem representar uma competência organizacional distinta" (ZANINI, 2009, p. 8).

> [...] a marca transcende um produto ou serviço e ela representa uma dinâmica de relações entre a empresa. Seu produto e a comunidade, estudos sobre reputação organizacional demonstram que organizações mais bem posicionadas são aquelas que trabalham melhor o seu processo de comunicação com seus *stakeholders*, considerando visibilidade, transparência, distintividades, consistência e autenticidade, considerando as regras da governança corporativa, as regulamentações legais e a transparência (ZANINI, 2009, p. 15).

Elementos definidores da construção de valor econômico e da conquista de resultados (ZANINI, 2009, p. 1), dentro de um modelo de racionalização econômica, preocupam-se cada vez mais com a construção de valor do capital baseado em um bem imaterializado, dependente

da subjetividade dos valores humanos e comuns, coletivos, externos à organização – que são geradores de estabilidade, porém dificilmente controláveis, mensuráveis e complicados de serem racionalizados, pela contrapartida de seu potencial dialógico intrínseco ao seu universo.

Para controlá-los em um ambiente de transição, variadas alternativas têm sido apontadas pela lógica de expansão, eficiência e competitividade do sistema, como a governança, um conjunto de práticas a serem obedecidas não apenas por organizações privadas, como públicas, no caminho da garantia de atração de investimentos, principalmente da percepção e confiança social.

O foco é sempre o financista, formatado por meio de normas regulamentadoras que definem o "conjunto de práticas e relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital":

> [...] já existe consenso sobre o fato de que quanto maior o valor da empresa mais facilmente se exercem a cidadania e se obtém o envolvimento dos *stakeholders* ou cria-se um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado não apenas de distribuição de poder, mas também com qualidade de atitude e escala de valores no mais puro sentido humano, alinhando o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders* (STEINBERG, 2008, p. 18).

Transparência, atitudes éticas e adoção de boas práticas de governança baseadas em princípios de transparência (*disclosure*), equidade *(fairness)*, prestação e contas (*accountability*), cumprimento de leis (*compliance*) e ética (*ethics*) tornam-se parâmetros definidos por organizações de abrangência global com suas congêneres locais, que estipulam exigência àquelas empresas que desejam atrair investimentos, forçando, em paralelo, a abertura de espaço de poder para outros (externos à propriedade de origem do capital)

Esses procedimentos exercem seu filtro de manobra sobre a forma de se expressar da empresa, bem como no modelo especializado da gestão, com o intuito de maior controle sobre os riscos e as variáveis de um ambiente externo muito mais volátil, seguindo racionalmente as diversas regulamentações e normativas que impõem padrões de movimentos, atitudes comportamentos e uma ética constitutiva baseada em governança, cidadania e reputação, segundo critérios e regras normatizadoras de uma sociedade global.

Por meio de um fenômeno mundializado (Ianni.2002), independente da cultura e da estrutura da propriedade, uma liderança com base em valores surge como aspiração comum e o "[...] objetivo é dar base às decisões de investimentos dos administradores de recursos. Os índices

servem para que administradores de recursos comparem com seus congêneres nacionais ou mundiais (STEINBERG, 2008, p. 30).

O esforço tem gerado inúmeras iniciativas de normatização e diversas variações – técnicas, éticas, de gestão, social, ambiental, que definem índices e regras de caráter global, tornando-se referenciais também nacionais. Dentre esses, estão o GMI-*Governance Metrics International*, índice que classifica empresas mundiais pelo critério único de governança corporativa, legitimando executivos e corporações como "cidadãos de reputação responsável" (UWE DORKEN, CEO da DHL apud STEINBERG, 2008, p. 31); o GRI (*Global Reporting Initiative*) para sustentabilidade empresarial; o DVA-Demonstrativo de Valor Adicionado, que mede a relação entre riqueza gerada pela empresa e a proporção distribuída entre os seus *stakeholders* (governo, acionistas, comunidade e funcionários) a validação de organizações reputáveis concedida por diversas outras organizações (capítulo 5).

4.AS VARIÁVEIS HUMANAS DO CAPITALISMO COGNITIVO

No âmbito do impasse que se coloca ao capital entre a lógica da racionalidade dos processos, a mensuração dos ativos que se tornaram de difícil mensuração e a noção de valor e a manutenção evolutiva do sistema, está a humanidade e sua lógica baseada em variáveis mutáveis, inconstantes, que extrapolam o individual para o coletivo. Na interface entre a racionalidade e as variáveis mutáveis do individual e coletivo encontra-se o ser humano, essa incógnita que a humanidade e a ciência, ao longo dos tempos, têm-se debruçado séculos buscando seu entendimento universal.

Esse capítulo pressupõe uma análise do que significa essa transição entre uma lógica racionalizada, estanque, determinística, para outra ilógica, mutável e inconstante, extremamente imaterializada e fluida (BAUMAN.1999). Mas, antes de nos enveredarmos pela discussão do universo em que o homem se relaciona com o seu semelhante, analisemos outro universo: o universo da comunicação.

Os homens instruídos acreditavam (séculos XVII-XIX) que todos os seus problemas se resolveriam mediante uma ciência racionalista e abstrata, que primeiro deduzia, como quem resolve um problema de geometria, qual seria a solução para os problemas morais, psicológicos ou sociais. A ética passa a ser enfocada pelo modelo demonstrado pela geometria, e pelo uso da noção de liberdade, substituída posteriormente pela necessidade marcada por uma razão calculista, que vive sob risco de acabar sendo pendente. “Uma visão que tende a subestimar a afetividade, a sensibilidade e o inconsciente, tudo que é relativo ao corporal” (ECHEVARRÍA; STORK.2005, p. 75).

> No nível sensível – dizem – o indivíduo singular deve submeter-se às regras abstratas da razão, que se concretizaria em um dever moral seco, inflexível, alheio aos sentimentos, que se justificam em si mesmo (2005, p. 75).

Na realidade, o modelo racionalista e dualista não compreendeu que a maneira de harmonização do humano é exatamente a otimização dos sentimentos e as tendências, ajudando-o a alcançar ao máximo o seu fortalecimento e intensidade na busca da harmonização psíquica (2005, p. 78).

A harmonização desses sentimentos dá ao humano exatamente a motivação que o eleva ao desafio do *constructor* do seu mundo real.

Na era do conhecimento e, mais recentemente, da "convergência" (JENKINS.2012,p.29) ou da convergência dos meios de comunicação, de uma cultura que pressupõe participação e uma "inteligência coletiva", cada um de nós constrói a própria mitologia pessoal, a partir de pedaços e fragmentos de informações extraídas do fluxo midiático e transformados em recursos através dos quais compreendemos nossa vida cotidiana, e é [...] essa expressão cultural participativa que contrasta com noções mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação"

> [...] em vez de falar sobre produtores e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras que nenhum de nós entende por completo. Nem todos os participantes são criados iguais (JENKINS, 2012, p. 29-31).

Porém, essa convergência ocorre principalmente em nosso próprio sistema cerebral individual, diz Jenkins (2012, p. 31): "[...] mas o mais enriquecedor é que ela se amplia pelas interações que desenvolvemos com outros cérebros – com os outros".

E são essas conversas que "geram burburinhos ilimitados e universais, cada vez mais valorizados pelo mercado. O consumo tornou-se um processo coletivo" (LÉVY apud JENKINS, 2012, p. 31). Nesse momento, coloca-se a demanda do sistema cognitivo em transmutar os saberes da vida cotidiana em ativos e conseguir transformá-los em valor econômico e, quiçá, financeiro. O homem é essencialmente um ser simbólico. Mas retornemos à nossa discussão humana do presente contexto contemporâneo.

Para Santaella (2012, p. 213), não são as tecnologias que temos de responsabilizar pela esordem, mas sim a nossa constituição humana como seres simbólicos: "[...] as novas tecnologias que constituíram uma cultura dita de cibernética significada e estereotipada pelos teóricos da dita "cibercultura" como Levy.1997), virtualizada, "[...] nos traria a possibilidade de, no ciberespaço, configurar uma pessoa mais fluida do que aquela que assumimos em nossas vidas" (LÉVY, 1997, p. 75)[29].

---

[29] O livro de Pierre Lévy *Cibercultura*, publicado em 1997, trouxe novas reflexões acerca da vida com o advento das tecnologias digitais, até então ainda não integradas com a comunicação e as telecomunicações. A obra apresenta três partes utilizadas pelo autor para chegar ao termo "Cibercultura". Na parte de Definições, o autor aborda o impacto das tecnologias na construção da inteligência coletiva: surgido das contradições e, por isso definido como "veneno e remédio da cibercultura". Em sua análise, Lévy observa que a sociedade encontra-se condicionada, mas não determinada pela técnica. Tal prerrogativa permite a percepção dual da relação entre sociedade e tecnologia, na qual a primeira se constitui historicamente pela segunda, embora não seja por ela determinada. O autor versa ainda sobre a infraestrutura técnica do virtual, com destaque ao surgimento do ciberespaço. A incursão sobre a virtualização se estrutura na concepção do que seja virtual, por intermédio de três distintas acepções: a corrente, a técnica e a filosófica. Na última, ele destaca que "é virtual aquilo que existe apenas em potência e não em ato" (1999, p. 47). Ao transpor esse entendimento filosófico para o contexto contemporâneo, ele afirma que "[...] virtual é toda entidade 'desterritorializada', capaz de gerar diversas manifestações concretas em diferentes momentos e locais determinados, sem, contudo, estar ela mesma presa a um lugar ou tempo em particular" (Ibid., p. 47).

São essas novas possibilidades, na visão desses teóricos, que nos possibilitaria a construção de uma *persona* simulada – uma consciência que nos permite brincar com o nosso eu de novos odos, na interação com o outro, especular com as outras *personas* desse ciberespaço. Porem, isso só é possível pela mediação do outro (seja na linguagem, na cultura, no ciberespaço, enquanto sistemas de códigos) e dessa maneira, proporcionando interações não experenciáveis em outras situações fora do virtual – revelando-nos por meio de um grande cérebro mundial (virtualizado), a possibilidade da interação cognitiva com todos os demais cérebros integrados em tempo real – "a interação cognitiva com os outros cérebros em convergência (JENKINS, 2012) – por meio das ditas "tecnologias imersivas" (SANTAELLA, 2010).

Tecnologias (de informática e comunicação de dados integradas às tecnologias de telecomunicações) que nos trazem novos conceitos incorporadores e suportam as novas formas de identificação dos seres (humanos) no contexto contemporâneo,

> [...] pois na era cibernética e das mídias eletrônicas, como fruto de seus efeitos imersivos, não podemos mais falar em identificação, visto que esta requer uma distância entre o sujeito e aquilo a que ele pode, porventura, se identificar, algo que as experiências digitais não permitem, uma vez que "nelas as identidades são incorporadas, intercambiadas, complementadas, substituídas, transitáveis (SANTAELLA, 2010, p.14).
>
> [...] na lógica de reversibilidade, entramos na pele do outro, tornamo-nos o outro. Dá a sensação e jogo, muito mais do que de identificação (Shinchach;Jones apud SANTAELLA,2010, p.14).

No ambiente virtual das redes digitais,

> circulam signos, mensagens e comunicação que possibilitam, são capazes não apenas de moldar o pensamento e a sensibilidade dos seres humanos, mas também de propiciar novos ambientes socioculturais; [...] as novas tecnologias têm linguagens próprias e se caracterizam por propiciar o consumo individualizado, onde se encontra um discurso consensual de caráter revolucionário [...] (SANTAELLA, 2010, p. 13).

O modelo multidirecional da troca de informações, característico da nossa era, coloca em questão a natureza mesma da subjetividade na sua relação do humano com o mundo dos objetos, sua perspectiva e localização no mundo.

O sujeito não está mais localizado em um tempo/espaço estáveis, em um ponto de vista fixo a partir do qual calcula racionalmente suas opções. Ao contrário, ele está multiplicado em bancos de dados, disperso entre mensagens eletrônicas, descontextualizado e re-identificado, dissolvido e rematerializado continuamente em algum ponto na incessante transmissão e

recepção eletrônica dos símbolos. Isso nos leva a concluir que o surgimento da dita cibercultura (Levy) tornou o Outro (o outro, da psicanálise, o lugar da linguagem, dos códigos, da cultura) mais complexo (POSTER, 1990, p. 15-16 apud SANTAELLA, 2010, p. 14).

É nessa relação de ressignificação em que o eu e o outro só se tornam seres reais quando interagem (virtualmente) e se harmonizam como parte de um sujeito coletivizado em uma ambiência interativa, gerando, juntos, novas significações e encontramos as variáveis de um coletivo que evoca uma "[...] nova economia cerebral e sensorial brota das hibridizações entre o orgânico (cérebro) e o sintético"(Ibidem, 2010) - sendo organicamente (no ambiente integrado das tecnologias das TICs) "reproduzidos" (2010), p.216), na hipótese defendida por Santaella: "[...] no início do século XXI as fronteiras entre o ambiente eterno (mídias, tecnologias) e ambiente interno (percepção, cognição, modelização) caminham, na perspectiva de domínio híbrido desse cérebro virtual tecnológico para uma radical abolição" (2010, p. 216-218).

Na perspectiva semiótica defendida por Santaella (2010, p.217): "a própria cultura se torna mediação: "[...] onde houver vida, há cultura – a complexidade não pára de crescer [...]". No cerne do humano, mais explicitamente no cérebro neocortical, morada do simbólico, que é a mais requintada forma de mediação, reside a manifestação otimizada da complexidade, fonte do crescimento continuo. Por limitações físico-biológicas, o crescimento do cérebro não podia se dar dentro da caixa craniana e polemiza:

> [...] se o neocórtex cerebral não pode parar de crescer, não podendo crescer dentro da caixa craniana ele cresce fora, pois a capacidade simbólica humana sempre esteve fadada a crescer fora do corpo humano, externalizada sobre a espécie sígnica. (2010, p. 216-217).

"Estavam aí lançados os dados da extra-somatização do cérebro na multiplicidade e multiplicação – extra caixa biológica (corporal) [...]" (SANTAELLA.2010) - ou seja, para fora unidas nessa grande rede cerebral, técnico informacional global, suportada pelas TICs.

4.1 Um homem cada vez mais "net"

Assim é, nessa dita caixa craniana, extra corpo em rede coletiva virtual que se produzem significações ilimitadamente, sígnica (SANTAELLA, 2010) e onde encontra-se a ambiência do novo sentido dado na experiência virtual da vida, do existir humano e da geração de valor econômico. Mas, o que significa humanidade nessa nova ambiência e qual a sua relação com a comunicação?

Na sua obra W*ikinomics* (2006), Don Tapscot e Anthony Williams apresentam a evolução da sua lógica de pensamento iniciada com seu *best-seller Geração digital, a incrível e irreversível ascensão da geração net*, de 1999, quando demonstra os "[...] quatro princípios norteadores do novo ambiente social e econômico do século XXI: abertura, *peer production* – novo modelo de produção e criação de valor baseado na colaboração auto-organizada, interagindo de forma aberta para impulsionar a inovação e o crescimento [...]" (TAPSCOTT;WILLIAMS, 2006, p. 23), tudo sustentado na motivação das paixões humanas, que agregam novos instrumentos para a produção de novos bens (materiais/sólidos ou imateriais) compatibilizados com as essências humanas.

O acesso tecnológico disponibilizado às pontas da sociedade colocou à disposição dos indivíduos um poder também incomensurável de produção de riqueza paralelo à estrutura convencional e histórica do sistema capitalista, chegando aos nossos tempos diante da dualidade transição x crise – já explorado nos capítulos anteriores.

O autor cita alguns exemplos de *peering* já bastante disseminados como a própria *Wikipedia*, o *MySpace*, e o próprio ambiente de desenvolvimento do sistema Linux:

> "[...] os indivíduos agora compartilham conhecimento, capacidade computacional, largura de banda e outros recursos para criar uma vasta gama de bens e serviços gratuitos e de código aberto que qualquer um pode usar ou modificar e mais e mais pessoas podem contribuir com os "espaços digitais públicos (*digital commons*) a um custo baixo para si próprias, o que torna a ação coletiva muito mais atraente" (2006, p. 22).

Essa ambiência coletiva, colaborativa e interativa dos dias atuais é fruto de uma evolução que vem se moldando em ondas e na realidade, definindo o novo perfil do homem da segunda década do segundo milênio. Esse homem, contextualizado por Tapscot no final dos anos 1990, em sua primeira obra, é caracterizado no seu nascedouro já em uma cultura essencialmente cibernética ou, na nossa concepção, tecnicoinformacional em rede (Castells), é toda ela norteada pela experimentação de novas ideias, encorajada pela comunicação interativa e universal do ambiente virtual – nômade, fluida e anarquista por si só.

Ela faz parte da nova ambiência (da estereotipada cultura cibernética) na qual a única fonte de significado desse contexto histórico é a ampla desestruturação das organizações e instituições, permeada pelo enfraquecimento dos movimentos sociais e das lideranças em que a unica fonte referência de organização passa a ser os significados pessoais que se apresentam nesse ambiente virtual de relacionamento e que tem como base aquilo que os sujeitos

desenvolvem, falam; a forma como se organizam e passam a acreditar que são – “num grande signo coletivo virtual” (CASTELLS, 2000, p. 42).

Como homem virtualizado, com tempo e espaço definidos pela experiência virtual, esse homem sente-se humano na tela hipermidiática que está no seu desktop, no seu smartphone ou na tela de uma TV de plasma ou mesmo em seu GPS – ele é essencialmente móvel e virtual; sua presença física é o que menos importa. Ele vive em um mundo conectado e cada vez mais próximo do outro, um outro coletivizado (MAFFESOLI.2013).

Essa nova ambiência humana é interativa, hipertextualizada, com som, imagem e texto, transformados em dados armazenados em um grande banco de dados, mesmo como um cérebro, distribuído em volta do mundo, mas totalmente codificável.

Essa hipertextualidade (LÉVY, 2000) é a nova metáfora que pode ser valida, usada como referencial de sustentação em nssa analise para todas as esferas da realidade na contemporaneidade, no qual as significações estejam em jogo.

> E essa metáfora está sempre em construção e renegociação. [...] Seus nós e interconexões são heterogêneos, em sua memória são encontradas imagens, sons, palavras, sensações, modelos e conexões. Nessa nova comunicação integrada, multimidiática, estão imagens, multimodais, analógicas e digitais – todas elas convivendo e ecoando em jogos, pessoas, grupos, artefatos, forças naturais de todos os tamanhos, com todos os grupos, todos os tipos de associações que pudermos imaginar ou conceituar (LÉVY, 2000, p. 48).

Essa realidade se organiza pela multiplicidade, em um modo fractal[30], em que qualquer nó pode revelar-se como sendo composto por toda uma rede, ou complementando-a, ampliando-a, sem limites – uma vez que ela não possui organização, motor interno ou controle (LÉVY, 2000).

Tudo funciona, segundo essa nova lógica, por proximidade e por vizinhança e, assim, os indivíduos, classes e todos os setores sociais adquirem distintas possibilidades de se desenvolver e se expressarem, visualizando múltiplas perspectivas e criando distintas formas, fórmulas e perspectivas (LÉVY.2000).

---

[30] Termo originário da Matemática, geometria, ramo que estuda a propriedade e comportamento dos fractais (do latim *fractus*, fração, quebrado) são figuras da geometria não-euclidiana.
A geometria fractal é o ramo da matemática que estuda as propriedades e comportamento dos fractais. Também significado como adj. e s.m. (Objeto matemático) cuja criação ou forma só encontra regras na irregularidade ou na fragmentação, segundo *Dicionário on-line Dicio*. Disponível em: <www.dicio.com.br>. Acesso em outubro de 2013. Acessado em 20 de janeirod e 2014.

No estudo que começamos, no final dos anos 2004[31], que resultou em uma monografia do curso de especialização, colocávamos: "[...] a interatividade, a inovação e a constante renovação do ambiente favorecem a curiosidade e a sua adoção como instrumento de relações sociais de grupos em comunidades virtuais – uma ambientação desestruturada, multimídia, aberta a variadas formas e canais de comunicação e também de venda – induzidas, é certo, mas sustentadas, essencialmente, na fidelidade, credibilidade e comprometimento (OSHIRO ALCÂNTARA. 1999, Prefácio).

O universo contemporâneo, assim, se transforma em um humano que escreve um grande livro no qual se encontra um imenso e universal alfabeto, uma história contada por todos os sujeitos. A realidade física, os fatos da história, o que quer que os homens tenham criado são, por assim dizer, sílabas de uma mensagem que se perpetua, mas que, nessa nova ambiência, assume uma forma única de falar (OSHIRO ALCÂNTARA. 2004, p. 23).

4.2 A motivação e a linguagem

Nessa nova ambiência de convivência, o discurso - onde se encontra o outro da interação - é a essência do entendimento. Nele, pelo que se ilustra, as razões passionais, motivadoras da interação, são os fatores essenciais da construção comum e evolutiva. É, sob o olhar de Maffesoli (2012), uma ambiência de mutação social que necessita de uma transmutação de linguagem e do próprio processo participativo, colocando o humano, dado pela pós-modernidade, em uma participação, colaboração "quase mística", o que se constitui como parte receptora do cosmos, do mundo ordenado, de uma natureza não de objeto, jogado lá, mas domável (MAFFESOLI, 2012, p. 9), sustentado por discursos como o da sustentabilidade, da reputação, "que é em si, também, uma preocupação social" (Ibidem).

Nessa preocupação nasce o próprio inconsciente coletivo (e até consciente), que tende a retornar a uma progressividade mais humana, menos paranoica e capaz de integrar os aportes da sedimentação tradicional e do enraizamento natural da amplificação social (2012, p. 10).

É assim que, no coletivo das relações, do sujeito que se constrói no outro – o homem, - e seu discurso, extrapolado no grande sistema coletivo universal da contemporaneidade - em oposição ao homogêneo e vazio da modernidade, redescobre o vivido concreto, em todos os

[31] OSHIRO ALCÂNTARA, Ana Lúcia De. *Comunidades de relacionamento ICQ e Crazy Mania*. Monografia de pós-graduação em Comunicação e Marketing, apresentada na Faculdade Casper Líbero, sob a orientação do professor Mitsuro Yanaze, defendida em outubro de 2004.

seus pequenos rituais cotidianos, colocando-se como vetor de religação no concreto, ao mesmo tempo com os outros e com o espaço, que é, enfim, a matriz comum, Porém, "[...] na palavra concreto advém o termo do *cum crescere*, crescer com (o ponto .com dos endereços na web) onde se pode declinar à vontade nas modalidades desse relacionalismo: o estar com os outros (*mit Sein)*, com o mundo *(mit Welt*) (2012, p. 12).

O indivíduo, enquanto mestre de si mesmo e do universo da modernidade, se reconstrói sob a égide da pós-modernidade, sob um originário comunitário (tribal), fundando o original e hoje: "[...] cada um, pessoa plural em sua tribo de escolha, vai ser o que é a partir das ligações que o constituem. Ligações de afetos, odores, gostos, sentimentos, sensações, tudo fazendo com que cresçamos" (MAFFESOLI, 2012, p. 12-13) significa na visão do autor, a volta da experiência com o outro que é, antes de tudo, coletiva.

Para além daquele "racionalismo esclerosante" anterior, Mafessoli (2012, p.13) alerta que a ênfase, agora, é colocada na vida cotidiana, sedimentada em uma memória coletiva que "[...] remete a encarregar-se dos problemas no seio da tribo (dos diversos agrupamentos sociais), na qual me reconhecem ou me comprazo" (Ibidem.2012, p13). É "[...]a horizontalidade da lei dos irmãos", a nova irmanação que conta com o suporte do desenvolvimento tecnológico das TICs, nas quais o

> [...] coração que bate da cotidianidade é o órgão vitaminado pelo copertencimento, que estabelece o homem em relação, numa ordem simbólica e em correspondência com o grupo, com a natureza, tudo em referendado pelo sagrado (2012, p. 19).

Mas, o copertencimento, enquanto comunicação, não mais é sustentado nas habituais injunções da hierarquia vertical, que foi progressivamente fundada na razão, e

> [...] monopólio da contestação antes dos partidos políticos, das classes especialistas inclusive da imprensa do universo comunicacional do século XX já não se basta por si – são atropelados pelo surgimento das estruturas espontâneas – já que estas não se utilizam de uma linguagem que só eles compreendem – uma lei cruel de linguagem fazendo com que as palavras sejam o epitáfio de uma linguagem que só elas compreendem e designam – uma "língua de palácio" e que a vivaz e efervescente socialidade não pretende deixar-se aprisionar (MAFFESOLI, 2012, p. 20).

Para o autor, representa um novo ser humano que incorpora novas maneiras e dizeres e que aponta que a forma da organização de sua época está em mudança – uma *epistèm*e (FOUCAULT apud MAFFESOLI, 2012, p. 20): "quando um dizer se completa, a organização vacila e a crise é a sua expressão".

E, na perspectiva de Foucault, nesse contexto, a verdade passa a ser àquela do lugar onde ela se legitima, passa a ser aceita como tal, pois se [...] se existe uma geografia da verdade, esta é a dos espaços onde ela reside e não simplesmente a dos lugares onde nos colocamos para melhor observá-la. Sua cronologia é a das conjunções que lhe permitem se produzir como um acontecimento, e não a dos momentos que devem ser aproveitados para percebê-la. (1998:113)

> "[...] ela não está naquele espaço onde temos a paciência de emboscá-la e a habilidade de surpreende-la, mas que tem instantes propícios - são lugares privilegiados, não só para sair da sombra, mas para realmente se produzir".

Nesse novo contexto, norteado pelo pacto emocional, não racionalizável, que está na ordem do dia contemporâneo e do homem dos anos 2013/14, se re-inaugura uma sociologia compreensiva (WEBER apud MAFFESOLI, 2012, p. 23), que leva em conta todos os elementos da existência, do viver em coletividade - em conjunto. Em tal realidade, tudo é considerado bom e não há nada que se possa "jogar fora".

Para o autor,

> [...] o sentido – significado – pode ser vivido aqui e agora de forma tal que tudo faz sentido, tudo tem uma significação, se torna um sinal, um símbolo. Todos os atos, pensamentos, os fenômenos da vida cotidiana, por mais anódinos que sejam, se inscrevem em uma correspondência (MAFFESOLI, .2012, p.23).

Esse é, talvez, o humano e a ambiência na qual a comunicação, como processo, tem seu maior desafio – fazer entender e estar com e onde reside o universo das paixões humanas.

4.3 As paixões e o discurso

As paixões, na concepção de Lebrun (1988, p. 17), "representam uma tendência forte e duradoura para dominar a mente. Tudo que se faz ou acontece de novo envolve as paixões relativas ao sujeito e ela levará ou não à ação que fará com que aconteça (*pathos*)" – na visão da filosofia classica.

A paixão é colocada na dependência do sujeito com o outro, já que ela é provocada pela presença ou imagem de algo que leva à uma reação motivadora de uma ação. A paixão apresenta-se diretamente ligada à moralidade e à dualidade do vício e virtude de cada indivíduo, de modo que o homem que consegue dominar suas paixões e, consequentemente, agir de modo considerado bom, é visto como virtuoso. Aquele sujeito que cede às paixões e aos impulsos internos de

De seu ser é visto como vicioso; portanto, a forma como se relaciona com a sua paixão define a moral do cidadão e determina o andamento da vida em sociedade (ARISTÓTELES, 1979).

Aprofundando-se na questão das paixões, tem-se, na Retórica de Aristóteles, uma exposição da influência que as paixões agregam ao discurso, bem como uma explanação de como o orador deve discursar para buscar comover sua plateia, ora irritando-a, ora emocionando-a, de acordo com o intento final de seu discurso.

Para ele, o homem é um animal político, um animal ativo na construção da sua *pólis*, de suas leis e dos seus costumes. É importante lembrar que o conceito de homem presente e discutido na Retórica aplica-se aquele que tinha o poder de voto.

Aristóteles, em sua percepção de mundo, vê a retórica como um modo de aproximar socialmente esses indivíduos que convivem e, por isso, propõs a retórica para todas as esferas da sociedade, e não somente para o mais alto setor. Ela é um exercício que deve ser praticado visando sempre a melhoria da *pólis* e do convívio de seus cidadãos. Todo homem deve ser incitado por dois tipos de regra geral, sendo ela o do pensamento e a da sensação.

De tal modo, ele acreditava que seria necessário agir de modo a fazer com que cada indivíduo pudesse orientar a força da própria paixão, ou *pathos*, de forma a equilibrá-la, facilitando as possibilidades de um diálogo e o convívio em sociedade; criando relações sociais favoráveis, em que as paixões, assim controladas, não se apresentariam como um obstáculo para a interação da sociedade em questão (no caso de Aristóteles, na *pólis* e, no caso desse estudo, a sociedade atual).

O homem aprende a lidar socialmente consigo mesmo e, por consequência, com aqueles que o rodeiam, conduzindo, assim, as suas relações sociais de forma equilibrada. E isso só pode ser aprendido através do exercício do convívio, da prática da Retórica e da arte de falar, que estreitam as distâncias entre os indivíduos, proporcionando oportunidades sociais de aprendizagem, uma vez que a mesma paixão, vivenciada isoladamente ou em grupo, obtém resultados diferentes.

Isso porque, ao vivenciar uma paixão isolada, o indivíduo conta apenas com a sua própria resposta à ela e de tal modo não consegue aprender com essa experiência, pois não tem a resposta do outro. Por isso, faz-se tão importante o convívio em sociedade.

Os conceitos apresentados em Aristóteles, embora tenham sido construídos há muitos séculos, apresentam-se atuais e paragonáveis com a situação já descrita neste estudo, de uma sociedade que se baseia em relações tecnológicas, uma vez que o discurso, embora tenha mudado o seu canal de veiculação (sendo agora principalmente feito através de redes sociais,

mensagens ou notícias em tempo real), mantém ainda o intento inicial de alcançar e convencer um público-alvo, objetivando nortear a construção discursiva, com a finalidade de contribuir para uma ordenação social e formação ética dos cidadãos, que no encontro com o outro, se manifesta em unidade.

Maffesoli retoma em 2012 as bases clássicas das paixões, ao afirmar:

> [...] não é mais a base do contrato racional que está na base do viver junto, mas o pacto emocional que tem suas razões que a própria razão desconhece. [...] porque esse não racional está na ordem do dia, é importante – o "*Cum prehendere*" – o tomar junto, "tomar com", o que são as especificidades do "viver com", "junto": o sentido, pode ser vivido aqui e agora, tudo, afinal, faz sentido, tem uma significação (MAFFESOLI, 2012, p. 23).

Não é de se admirar, tendo em vista quanto exposto neste capítulo, que a Retórica seja até hoje utilizada para explicitar teorias políticas, antropológicas e sociais, por conta de sua inserção no campo da verossimilhança.

Busca-se, então, harmonizar conceitos antigos com os atuais estudos baseados no comportamento social e na influência da tecnologia neles. Esses estudos abrangem diversas áreas da pesquisa científica e criam uma espécie de campo multidisciplinar em que as disciplinas extrapolam suas fronteiras e buscam aprimorar-se e enriquecer-se mutuamente e cada vez mais, como forma de entender a dinâmica dessa sociedade interativa que está em constante mudança e evolução.

Isso porque o interacionismo se demonstra e se faz presente na relação dos homens entre si e com o mundo, de forma a consentir a definição do "[...] desenvolvimento de um indivíduo por fases diversas que se interrelacionam, possibilitando a construção do conhecimento. De modo que, já que o desenvolvimento cognitivo está ligado aos processos de assimilação e acomodação que promovem o equilíbrio, [...] "conhecer consiste em construir ou reconstruir o objeto do conhecimento de modo a apreender o mecanismo dessa construção [...], ou seja, conhecer é produzir um pensamento, de forma a reconstituir o 'modo de produção dos fenômenos" (PIAGET apud BATTRO, 1978, p.11).

Tem-se, então, um indivíduo com uma ligação direta com o mundo que o cerca e que desenvolve, aos poucos, as suas diferentes capacidades de relacionamento e de aprendizado, criando-se e recriando-se. Esses conceitos podem ser aplicados no estudo do discurso e também no entendimento desse, na busca por significado.

De acordo com Vygotsky (1998), pode-se construir o conhecimento através das interações entre os indivíduos, que desencadeiam o aprendizado e os modelos de comportamento em sociedade, delineados pelo sujeito. Definidos a partir das estruturas de participação coletiva, chamadas de incentivadores cognitivos, os sujeitos assimilam informações e elaboram o seu próprio repertório de conhecimentos.

No entanto, em virtude de suas particularidades, os indivíduos processam tais informações de forma distinta uns dos outros, o que vem sendo utilizado para elaborar diferentes sistemas e *softwares*.

Vygotsky vê o cérebro humano como um sistema aberto, cujo funcionamento vem sendo definido ao longo do desenvolvimento histórico e social da própria humanidade. Esse sistema é sujeito a trocas de informações.

Fica evidente, então, que a noção de representação de coisas – objetos ou eventos – do mundo real no mundo da mente ocupa um lugar central na ciência cognitiva tradicional.

De fato, ela é o ponto de apoio essencial de toda a ciência cognitiva tradicional e de todas as demais disciplinas do conhecimento que, de alguma forma, têm a informação e o conhecimento entre os seus objetos de estudo.

Um dos efeitos colaterais dessa concepção do fenômeno cognitivo, para mencionar apenas um deles, é que o processo de conhecer algo é visto, ou modelado, como um processo de "resolução de problemas" que, obviamente, é o que um computador faz.

Assim sendo, da mesma forma como se pode estabelecer e programar técnicas para resolver problemas num computador pode-se fazer o mesmo com o ser humano, pois "[...] tudo que é necessário é construir um modelo da situação problema e buscar um algoritmo que a solucione, tudo isto, analiticamente, racionalmente" (BORGES, 2004, p. 85).

O grande desafio do sistema capitalista é, nesse novo Capitalismo cognitivo em rede, (capitulo 3) transformar os novos ativos gerados em verdadeiro valor de capital por intermedio da racionalização que compõe o seu tradicional processo histórico, nesse momento suportado pelos recursos disponibilizados pelas TICs, que se transformados em algoritmos processáveis podem perpetuar a consolidação da continuidade de sua expansão.

A seguir inserimos a relação da comunicação e a comunicação organizacional na ambiência analisada nos capítulos anteriores.

5. COMUNICAÇÃO, VALOR E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

5.1. Valor e capitalismo

Antes de iniciarmos este capítulo, cabe esclarecer o sentido de Valor adotado neste estudo. Adota-se o conceito de valor sustentado na interpretação da mais-valia de Marx (2008) extraída do esforço do trabalho, extração típica das sociedades capitalistas, possível porque o trabalhador direto produz "mais valor" do que recebe na forma de uma remuneração. Ele é gerado, assim, por meio das relações sociais pelo trabalho. Na criação advinda do seu esforço e que, apropriado pelo capital, estimula e gera riqueza (PRADO; CAZELOTO, 2006, p. 1).

O valor de uma mercadoria, nessa visão, é determinado pelo *trabalho humano*. "O marxismo chega ao ponto de defender a perspectiva de que só tem pertinência econômica aquilo que pode ser produzido e reproduzido pelo trabalho do homem, excluindo aí os materiais brutos da natureza e as obras de arte (produtos não reprodutiveis)" (RUBIN; 1987, p.183 apud PRADO; CAZELOTO, 2006, p. 2).

O trabalho humano não se dá de maneira "espontânea", mas surge sempre determinado por um conjunto de relações sociais que o organizam e o possibilitam. Marx se debruçou "sobre as especificidades do valor nas sociedades mercantis-capitalistas. O que as caracteriza é o fato de que nelas nenhum produtor está sujeito a forças reguladoras extra econômicas. A decisão de alocação de recursos (capital e trabalho) é tomada exclusivamente em função de uma previsão de retorno, baseada na percepção dos movimentos e demanda do objeto mercado. Assim, o produto do trabalho humano é sempre, primeiramente, uma *mercadoria*, criada, exclusivamente, para ser trocada no universo da vida, norteada pelo mercado (Ibidem.2006, p.2).

> "[...] não é o ouro convertido em moeda o que torna as mercadorias comensuráveis (mensurabilidade, medição); ao contrário, porque são exatamente mensuráveis (comensuráveis), sendo de igual qualidade em conceito de valores e força materializada, podem achar todas juntas a sua magnitude de valor numa mercadoria convertida em medida comum. Essa medida dos valores mediante as moedas não é mais que a forma que deve revestir-se na sua medida efetiva" – ou seja, o tempo do trabalho (MARX, 2008, p. 63).

E, por isso mesmo, "[...] o conjunto de forças produtivas de uma sociedade é sempre alocado de acordo com o conjunto das necessidades sociais em um dado momento, mas com

vistas a expectativas do lucro do capital. O valor, em seu aspecto qualitativo (RUBIN, 1987), é a força que regula a relação entre capacidade de produção, de trabalho socialmente necessário e a perspectiva futura de uma taxa de lucro" (PRADO; CAZELOTO, 2006, p. 3-4).

Nas Ciências, há um vasto estudo sobre valor; porém, dois aspectos merecem ser destacados, conforme Guerra:

> [...] primeiro, cada uma das disciplinas formula o conceito de valor de acordo com seu próprio ponto de vista, obedecendo a critérios metodológicos particulares, sem levar em conta o que é proposto por outros pontos de vista. Segundo, não há, também, uma reflexão crítica sobre as consequências do conceito que cada disciplina propõe para o quadro Geral das Ciências Sociais. Estes são aspectos interligados que causam grande impacto nas indagações feitas pelas Ciências que se ocupam das questões do homem e da sociedade, bem como nas aplicações dos modelos que essas disciplinas propõem (GUERRA.2000, p. 2).

Retornando a Marx, o valor na realidade social só irá aparecer na troca. As mercadorias são como são por serem, ao mesmo tempo, objetos de utilidade e porta-vozes de algo que as signifiquem, ou seja, "[...] só podem entrar em circulação se apresentarem de dupla forma: a natural e a sua forma de valor – só haverá sua forma natural de apresentar-se em sua forma de utilidade [...]" (PRADO; CAZELOTO.2006, p. 56).

Não há, na interpretação da autora, uma polaridade absoluta que determine um discurso apenas objetivo ou apenas subjetivo. Subjetividade e objetividade delimitam uma escala a partir da qual se situam níveis que vão do mais objetivo ao mais subjetivo. Dessa forma, o grau zero da objetividade ou da subjetividade fica impossível de ser atingido, pois isso implicaria anular ou o sujeito, ou o objeto, o que é inviável, porque esses termos são furtivos de uma relação-função já que as "[...] manifestações da objetividade e da subjetividade dos textos produzidos pelas ciências sociais são consequências discursivas das relações de valor [...]:" e

> [...] as pesquisas nesse campo tratam das relações entre sujeito e objeto de forma pontual, ou seja, enfocam as projeções das relações entre esses dois termos de maneira a estabelecer polos, posições objetivas ou subjetivas. Quando, por exemplo, a sociologia expõe o conceito de alienação e reificação, analisa um modo de presença específico do sujeito a determinadas formas assumidas pelas relações sociais. No entanto, esse tipo de análise não abre possibilidades para que sejam estabelecidos níveis que comportem concretizações particulares de alienação e reificação, o que não permite entender as dimensões desses conceitos aos vários modos de presença do sujeito, e principalmente do objeto – e ampliar as consequências dessa conceituação, limitando-se a propor o sujeito alienado ou às relações que são ou não são reificadas [...] mesmo analisando as formas de alienação, há sempre a posição polarizada entre aquele que se aliena e aquele que não se aliena (GUERRA. 2000, p. 7).

Retornando à conceituação de valor (MARX, 1867 apud MARX, 2008, p. 56), Guerra (1999, p.8) ressalta o *gap* herdado pelos estudos posteriores ao teórico e que está relacionado aos níveis, às gradações e às metamorfoses do objeto: "[...] pois nas relações ontológicas, elas assumem, no mundo do capital globalizado, outras configurações [...]" e ressalta: elas nos dão apenas o ponto inicial das reflexões. O desenvolvimento do capitalismo monetário ocasionou uma complexidade maior nessas relações entre sujeito e objeto. Não é mais suficiente dizer que o sujeito é alienado e o objeto é estranho, e que essa relação entre sujeito e objeto produz um sujeito alheio à história (Ibidem, p.8).

É preciso dimensionar as proporções dessas relações de alienação e estranhamento e a partir delas, verificar quais são as projeções que esse tipo de sujeito e esse tipo de objeto geram nos textos produzidos pelas interações sociais: "[...] trata-se da necessidade de verificar quais são as projeções discursivas que esse tipo de relação entre sujeito e objeto estabelece e qual forma específica de subjetividade e objetividade isto traz como lição e consequência – ou seja, a interpretação do que seja valor por parte dos sujeitos em interação" (Ibidem.2000,p.18).

O mundo do mercado globalizado a interferência na constituição do sujeito e do objeto, se faz pela referência presente desde os níveis mais elementares da significação, o que acarreta metamorfoses e bricolagens, tanto do sujeito quanto do objeto (GUERRA, 2000, p. 18), já que

> [...] há uma pluralidade de vozes ecoando nos textos produzidos pelas ciências sociais, isto nos leva a estabelecer uma escolha, optar por eleger algumas disciplinas porque esses domínios preocupam-se com as interações sociais, especificando cada um deles, as formas particulares que essas interações assumem na vida cotidiana e apresentam campos de intersecção e, além disso, dispõem do conceito de valor como constitutivo das bases que sustentam suas construções teóricas (GUERRA, 2000).

É por isso que o desafio para constituir-se o sentido do valor na ambiência contemporânea do capitalismo cognitivo passa a ser, na perspectiva da autora, uma construção semiótica" [...] pressupondo uma sintaxe de reconstrução das formas" (ASSIS DA SILVA, 1995, p. 78-83 apud GUERRA, 2000, p. 19).

Não basta apenas apontar os mecanismos responsáveis pela produção-geração dos valores; é preciso analisar esses mecanismos como fruto da relação entre o sujeito e o objeto. Assim, a formação do valor é, além de uma transformação da relação, mas também do próprio

sujeito e do objeto. Há, enfim, "[...] uma sintaxe, uma sintaxe de transformações narrativas, seja qual for o texto em que essa sintaxe seja concretizada" (GUERRA,2000, p.19).

Mas ao mesmo tempo, nos sinônimos presentes para o termo no *Dicionário da Língua Brasileira*, Valor é a qualidade que faz estimável alguém ou algo, valia. É a importância de determinada coisa. É dar legitimidade, validade; é o reconhecimento dos méritos, a qualidade, o referencial (BUARQUE DE HOLANDA, 2001, p. 663).

No Capitalismo Cognitivo (a mercadoria), o bem principal e que é produzido em maior quantidade é o conhecimento, envolvendo informação, aprendizado e interpretações baseadas nos significados advindos da interação dos indivíduos em relação social e, ao mesmo tempo, significados que possam legitimar, dar validade e reconhecimento. Quanto maior for a qualidade e a interação dessa troca, maior será o valor gerado pelo esforço produtivo de cada indivíduo ou grupo social.

A mente é um processo e não – como o mundo externo ao universo das ciências cognitivas (psicologia, neurociência)[32] entende – um órgão. "Ela é um processo material que se produz no cérebro pela interação com o corpo; dependendo do nível de atenção, alerta e conexão com ele é que as imagens mentais que se instauram podem se elevar ao nível da consciência" (CASTELLS, 2010, p. 192).

O cérebro processa estímulos recebidos do corpo e do entorno com o objetivo de garantir a sobrevivência e as imagens mentais; as ideias são geradas na interação entre regiões concretas do cérebro, provocando padrões neurais dinâmicos e mapas que vão sendo armazenados, bem como as potenciais respostas (CASTELLS, 2010).

> É nesse processo neural que as imagens mentais, as ideias são geradas, mediante a interação entre regiões concretas do cérebro e do corpo aos estímulos, tanto internos quanto externos – e assim, a construção da realidade vai sendo elaborada pela experiência sensorial, através da interação com várias áreas do cérebro e as imagens armazenadas em sua memória – a construção de imagens complexas de diferentes fontes se produzem mediante uniões neurais que se formam pela atividade cerebral de distintas fontes em um único espaço temporal. São as redes de associações de imagens, ideias e sentimentos que se conectam com o tempo constituindo padrões neurais que estruturam as emoções, os sentimentos e a consciência.

[32] Tomamos como referencial para contextualização do termo "cognição", dentro do tema do capítulo, a interpretação de Castells (2010, p. 192-194) para "redes, mentes e poder" que se referencia nos estudos, pesquisas e obras do neurocientista Antonio Damasio (1994; 1999; 2003) e Damasio Mayer (2008 apud CASTELLS, 2010, p. 191) .

Somos redes conectadas a um mundo de rede, diz Castells (2010), e construímos, no contexto técnico-informacional contemporâneo, a realidade como reação aos acontecimentos reais, internos e externos. Porém, nosso cérebro não se limita a refletir ditos acontecimentos, mas os processa de acordo com seus próprios modelos (Ibidem).

A consciência opera sobre os processos mentais, o que faz com que a integração das emoções, dos sentimentos e da razão leve à tomada de decisão. "As representações mentais se convertem em motivadores da ação pelo significado interpretado e incorporado às emoções, aos sentimentos e à própria razão. Os sentimentos surgem como derivados da percepção de um estado do corpo adicionado à percepção de uma determinada forma de pensar e de pensamentos sobre temas específicos; porém, o seu processamento não é apenas uma simples transcrição das emoções, mas consequência do arcabouço armazenado na memória" (CASTELLS. 2010, p.193).

A geração de valor passa a estar diretamente relacionada à capacidade do sistema (econômico) em interpretar todas as variáveis consideradas no processo cognitivo humano de modo a transformar os significados armazenados - bem como emoções manifestas em cada ambiente social – em valores materializáveis que possam redundar em ativos de capital.

Dessa forma, todas as produções de conhecimento e inovação geradas no ambiente social e produzidas em volume incomensurável no espaço público do século XXI, gratuitamente, digitalizadas, codificadas, processadas e armazenadas, no grande universo em nuvem virtualizada do ambiente das TICs, passam a se constituir em valor – imaterial, muitas vezes subjetivo e "intangível" – de capital que, se forem creditados, ser transformam em ativos suficientes para constituir os atores no tabuleiro do jogo social, econômico e político deste século.

O computador já surgiu no século XIV como fruto da área de engenharia analítica (BABBAGE, 1830), como uma máquina analítica, ou seja, como um produto e meio de produção da empresa e da sociedade capitalista, e "sua própria evolução foi seguida pelo desenvolvimento de métodos e instrumentos para apoiar o capital e o trabalho" (MANCORDA, 1982, p. 20).

Mais do que um artifício mecânico, parece importante colocá-lo como elemento de redução do tempo e dos erros com a gradual eliminação da intervenção humana, possibilitando, no início, o cálculo automático e, posteriormente, com as progressivas inovações, a expansão do cálculo, na vida cotidiana (MANCORDA.1982): "[...] o avanço que representa o projeto da máquina analítica nas máquinas de Pascal e Leibniz, reside em haver incorporado o princípio da

divisão do trabalho aplicado ao trabalho intelectual, princípio que Babbage teorizou no capítulo 20 de seu ensaio:

> [...] a divisão do trabalho pode ser aplicada tanto às operações do espírito como às do corpo e também com aquelas que conseguem uma economia de tempo similar. Para demonstrar a veracidade desta afirmação e a sua aplicação a uma série de cálculos que jamais pode ter sido realizada [...] (BABBAGE apud MANCORDA) na ideia de aplicar a divisão do trabalho intelectual por (a ideia não é exclusiva de Babbage)... as ideias nascem sempre de um contexto social e histórico (MANCORDA, 1982, p. 25).

Desde a primeira máquina analítica, a lógica tem sido por meio do desenvolvimento cada vez maior de métodos matemáticos aplicados às diversas arenas do conhecimento e da prática social (a economia, a psicologia e, mais tarde, a sociologia e as ciências chamadas humanas), a adoção do fundamento matemático, objetivista com lógica ideológica capitalista. Em uma inter-relação causa-efeito, o desenvolvimento da matemática aplicada, presente nos projetos das máquinas analíticas e evolutivamente no desenvolvimento e programação dos sistemas informáticos, atende às exigências de calculabilidade que acelera o desenvolvimento, "[...] criando a estrutura para atender à demanda de gerir a sociedade e implantando a necessidade de um melhor conhecimento da mesma [...]" (MANCORDA, 1982, p. 32-38).

Mesmo no contexto histórico contemporâneo do capital imaterial e cognitivo[33], é na demanda constante de geração de valor para o novo perfil de mercadoria (o conhecimento e a inovação) onde se encontra o ponto nodal, o critério por excelência, para a compreensão de todo o edifício capitalista e a chave de comparação com outros períodos históricos (PRADO; CAZELOTO, 2006, p.38).

No capitalismo imaterializado da contemporaneidade, Gorz (2005) profetizava: "[...] retornaremos aos *Grundrisse* de Marx para localizar a previsão de que o desenvolvimento das forças produtivas faria chegar o dia em que a medida da riqueza dependeria cada vez menos do tempo de trabalho e cada vez mais da ciência e do desenvolvimento tecnológico. Essa profecia vem sendo cumprida na fase do capitalismo "pós-moderno" pela sua capacidade de colocar o "conhecimento" no centro do processo de criação de valor, repousando sobre as capacidades expressivas e cooperativas que não se podem ensinar; sobre uma vivacidade presente na utilização dos saberes, e sobre uma vivacidade, que faz parte da cultura do cotidiano (PRADO; CAZELOTO, 2006), (GORZ, 2005).

---

[33] Capitalismo Cognitivo – Na visão de Corsani (2003, p. 15), Görz (2003) o capitalismo cognitivo envolve o contexto de transição do capitalismo, "de passagem" do capitalismo industrial a algo denominado de capitalismo cognitivo – onde se destaca essencialmente, a mudança do paradigma de geração e valor do capital.

> [...] que opera sobre uma lógica imaterial levando o capital a converter em valor a própria subjetividade humana ou, no repertório habermasiano, certas formas semânticas e pragmáticas do "mundo da vida" (ou mundo vivido, como preferem alguns traduzir o termo fenomenológico *Lebenswelt*) como a "vivacidade e a capacidade de improvisação e de cooperação", as quais, a rigor, não podem ser colocadas em comparação umas com as outras, ou seja, não podem ser medidas de acordo com uma escala comum (GORZ, 2005, p. 19).

Impossibilitado de apropriar-se diretamente da cultura cotidiana, o capital cria formas de controlar (e vender) o acesso à ela. O enfoque não é mais a extração de mais-valia diretamente relacionada à quantidade de trabalho extorquido, mas o monopólio sobre o acesso a conhecimentos e ao capital simbólico cultural – presente na cotidianidade, no coletivo das relações humanas – incorporado à mercadoria (PRADO; CAZELOTO, 2006, p. 6).

A própria teoria do processamento da informação adotou, em sua estruturação, o modelo computacional para descrever como a informação é apreendida pelos sujeitos e como esses utilizam essa informação para interagir com o mundo (HUNT, 1980; NEWELL; SIMON, 1972; STERNBER, 2000 apud ALVES; LEITE; LOPES; NASCIMENTO; NETO; REIS; SOUZA, 2011, p. 190):

> [...] sobre essa teoria O'Brien (2004) afirma que os processos de entrada de dados e armazenamento nos sistemas informáticos são semelhantes aos métodos de aquisição e formação de conhecimentos pelos seres humanos, baseados no registro sensorial, codificação, armazenamento e recuperação. As teorias cognitivas, ou de processamento de informação, pressupõem que a cognição humana pode ser amplamente compreendida em termos do modo como os indivíduos processam a informação mentalmente [...] (Ibidem, 2011, p.190).

Nesse contexto, explica que "[...]o problema do capitalismo no século XXI é fazer o capital humano funcionar como se fosse capital fixo" (GÖRZ, 2005, p.16). O desenvolvimento e a integração das tecnologias da comunicação introduziram, enfim, a comunicação como o espaço fomentador desse potencial ativo e consequente articulador do processo de geração de valor do capital cognitivo – em que circulam os elementos multiplicadores do valor imaterializado e que, para Gorz, gera o "valor fora de medida" – pela própria dificuldade e

quase impossibilidade de mensuração das variáveis que permeiam o universo das significações humanas eo autorm, por meio de uma citação[34], expõe:

> O valor encontra hoje sua fonte na inteligência e na imaginação. O saber do indivíduo conta mais que o tempo da máquina. O homem, carregando consigo seu próprio capital, carrega igualmente uma parte do capital da empresa (GÖRZ, 2005, p. 16).

Além da questão da incomensurabilidade (relativa) do valor numa sociedade talhada por formas de produção calcadas no "imaterial", essa estratégia de criação de valores implica outra consequência à afirmação da necessidade de se compreender o valor em outros termos que não estritamente econômicos. É o que Haug (apud PRADO; CAZELOTO, 2006) denomina a "Estética da mercadoria".

Cada vez mais, mercadorias modificar-se-ão numa direção em cujo extremo se encontra a pura "coisa significante", num eterno fluxo informativo e de relações entre indivíduos. Essa expressão tendencial, de "coisa significante", sugere que o grau de realidade e a maneira de ser do corpo da mercadoria, enquanto valor de uso, desloca-se, distanciando-se do "objeto exterior, simplesmente aparente, que satisfaz determinadas necessidades humanas por meio de suas características físicas" (a citação é de Marx.2008), em direção à acentuação crescente do "significante" e do aspecto alusivo da mercadoria.

Do valor de uso imediato, ligado à matéria, ao produto (concreto, sólido) (BAUMAN, 2006) a importância continuará se deslocando para a imaterialidade, os pensamentos, sensações – emoções – e associações vinculadas à mercadoria ou às quais supõe-se serem vinculadas por outros à mercadoria (1996, p. 13-14), integrados com aqueles valores (éticos) embutidos como valores humanos e presentes em marcas, códigos de conduta, cultura organizacional e/ou corporativo. Assim, o valor das mercadorias é deslocado, reconfigurado pelos significantes e por estratégias de comunicação e marketing focadas na criação de valor, o que redunda na necessidade de entendimento do significado de valor agora sob outros termos, como confiança, reputação, credibilidade, emoção, entre outros.

5.2 Imagens, significados e comunicação

As características derivadas da extração de valores imateriais fazem com que cada empresa concorra com as demais, não no plano da mercadoria e dos valores de uso, mas no

[34] Citação apresentada no livro *L´Ímmaterial* do autor do Centre *dês jeunes dirigeants, Léntreprise au XXIe siècle*. Paria, Flamarion, 1996.

plano da comunicação e da semiose[35], de Pierce, em seu processo de produção de significado, em que não há formas objetivas de comparação entre as "imagens de produtos".

A marca e o uso de valores imateriais fazem com que as mercadorias caiam no caso de exceção, previsto por Marx (MARX apud PRADO; CAZELOTO, 2006), à lei do valor: elas passam a ter um estatuto (guardadas as devidas proporções) de objeto único e não reprodutível (Ibidem, 2006).

Da mesma forma, o conhecimento, a criatividade, o bom gosto e outros atributos intangíveis do trabalho são incorporados como formas de garantir certo grau de exclusividade às mercadorias, criando, assim, uma renda de monopólio, muitas vezes garantida pelo sistema jurídico que sanciona essas formas como propriedade privada das empresas (VARIAN; SHAPIRO, 1999); (CASTELLS, 2000); (PRADO; CAZELOTO, 2006); (GORZ, 2005):

> [...] no momento da produção, as forças capitalistas extraem do mundo vivido os traços imateriais para construção da "mercadoria única produzida em série". São formas de conhecimentos e saberes, elementos de convivência, trabalho colaborativo, vivências, etc. Trata-se de processo, segundo o qual o capital imaterial é posto para funcionar "como se fosse" capital fixo, largamente apoiado em formas jurídicas de propriedade, mas também nas estratégias de organização da produção do chamado "capitalismo flexível". Em outras palavras, a comunicação sistêmica integrada pelas TICs bombeia as formas do mundo da vida para se injetar, nas mercadorias, tornando-as auráticas (relativa a aura, de alma)[36], fazendo-as aparecer como "únicas" a partir de um brilho que as faz não-*commodities* (PRADO; CAZELOTO, 2006, p. 11).

Nesse processo, inserem-se as competências, funções, ferramentas e o universo persuasivo, retórico e semiológico das articulações relacionais e midiáticas da Comunicação Social, "de massa, na qual todo o conteúdo é difundido pela sociedade – tradicionalmente de forma unidirecional e articulada por meio dos meios midiáticos" (CASTELLS, 2010, p. 87) – e, atualmente, digitalizadas e virtualizadas.

Trata-se de um processo que inicia sua constituição ainda no século XVIII, "alcançando seu centro em meados do século XX" (ÁLVAREZ, 2012, p. 11), qe constituiu uma sociedade universal, igualitária e solidaria, principalmente pelas exigências de controle social, demandadas pelas pressões sindicais e religiosas e que levaram à implantação de políticas de

---

[35] Semiose aqui refere-se ao conceito apresentado por Peirce de que a produção de significados das coisas se dá pela integração da tríade formada pelo signo, seu objeto e sua interpretação pelos diversos sujeitos. Nos estudos da filosofia da linguagem, essa tríade passa pelo mecanismo da linguagem como signo, a escrita e a fala como objetos, e as várias teorias sobre a linguagem,a interpretação.

[36] Nota da autora.

gratuidade social (ALVAREZ, 2012). Graças à evolução dos serviços públicos, ao amadurecimento e ampliação educacional – demandando um volume maior por informação suportada por toda uma indústria midiática, "[...] significa dizer que essa sociedade (de massa) passou a ter, em seu sistema nervoso, muscular, a comunicação" (ALVAREZ, 2012, p. 11-13).

O sistema se estrutura no interior de cada Nação e Estado e se constitui por modelos baseados na iniciativa privada, em premiações. São os agentes desse sistema, os inventores das empresas eletrônicas, dos produtos de comunicação e, à medida que essa sociedade se constitui como sociedade de massa, "[...] os grandes meios se constituem como meios públicos e o Estado como o primeiro proprietário midiático – em uma intersecção próxima entre poder, legitimação, capital e sociedade" (CASTELLS, 2010, p.57).

Essa evolução foi incorporada à informação e à inteligência como matéria-prima da economia do futuro, o que significa afirmar que a captação e organização de todo tipo de informação de interesse estratégico é o trabalho ao qual se dedica a maior parte da economia e, sobretudo, da economia de serviços dominantes – todos eles se dedicando a gerir a informação, a buscá-la, selecioná-la, organizá-la, produzi-la e, por meio de formatos específicos de produtos, distribuí-la e vendê-la (ALVAREZ, 2012, p. 15).

Uma função exercida e que esteve sob o poder, até os anos 2000, e domínio dos meios de comunicação de massa, que foi sendo generalizado a todos os setores e externalizado, aos poucos, passou a estar disponível também à toda a sociedade (2012, p. 16),

> "[...] chegando ao estágio dos dias atuais (segunda década dos anos 2000) de que "quando hoje nos movemos e vemos o peso das redes e dos terminais móveis, estamos aceitando, como premissa, a universal presença da informação gerida, no qual a informação tornou-se a própria essência da vida, e ela redunda numa inteligência não individual, que é de todos e de ninguém e que é denominada inteligência conectiva" (ALVAREZ, 2012, p. 15).

> "[...] do ponto de vista da comunicação e dos meios, esse novo mundo windows, mundo Gates e mundo iPod significa uma enorme convergência e integração do velho e do novo, do ócio, da informação, do conhecimento, do consumo, dos livros, da publicidade, do cinema, dos videogames, dos telediários, da informática e das telecomunicações, tudo organizado como um importante hipersetor em torno das telas. O aparente setor é horizontal (está presente, como
>
> o dinheiro, em todas as atividades humanas), tem como referência e fator dominante os terminais de telas, se apoiando em varias redes alternativas (cabos, satélites, etc.), se privatizado em oligopólio. Como todos os grandes setores econômicos utiliza o espetáculo como técnica dominante e evolui, em paralelo, com as demais áreas econômicas" (Ibidem. 2012, p. 65).

Esse contexto gerou "[...] uma nova forma de comunicação interativa, caracterizada por sua capacidade para enviar mensagens de muitos a muitos, em tempo real, a qualquer momento e com a possibilidade de usar a comunicação ponto a ponto, estando ao alcance de sua difusão dependente das características da prática de comunicação perseguida" (CASTELLS, 2010, p. 88).

O quadro adjunto consolidou um esquema que se configura macroestrutural, dividindo o sistema em dois grandes campos ou âmbitos: "o das redes e dos conteúdos – campos que são atendidos por agentes industriais – como operadores de telefonia, fabricantes, servidores e provedores de rede e dos grupos midiáticos convencionais" (ALVAREZ, 2012, p. 65).

São grupos que oferecem oferta do ócio por intermédio de um volume imenso de "[...] informações e consumo através de uma série de atividades e indústrias complementares, convencionais – editorial, disco e outras novas, como consultoria de marca, consultoria corporativa, assessoria de imprensa, consultoria comportamental, provedores de conteúdos *on e off lines,* além dos gestores de imagem pessoal, organizacional, entre outros" (Ibdem.2012, p.66).

Este novo esquema consolidou um novo perfil histórico denominado, por Castells (2010), de "autocomunicação de massa", pela sua capacidade de alcançar uma audiência de massa, por sua magnitude e poder de interconectividade em rede global, utilizando os variados canais disponíveis de distribuição de mensagens e integrados uns aos outros como youtube, *blogs*, *e-mails*, redes sociais, mensagens RSS etc (ALVAREZ, 2012) – interligados às "ditas" novas mídia do mundo off-line, estas efetivamente no mundo da cotidianidade.

É, ao mesmo tempo, "auto comunicação" (2010), porque um mesmo ator pode gerar a mensagem, definir os possíveis receptores e selecionar as mensagens concretas ou os conteúdos da web e das redes de comunicação eletrônica que deseja recuperar (CASTELLS, 2010, p. 88).

Assim, as duas formas de comunicação social – a tradicional, em massa, e a autocomunicação de massa – são adicionadas à interpessoal (àquela na qual uma mensagem é direcionada de um receptor a outro de forma interativa), e ambas passam a coexistir, interagir e se complementarem entre si. É o que, historicamente, se tem de novo na estrutura que se formou com o advento das TICs e que gerou enormes consequências para a organização social (Ibidem, 2010, p.65):

> Em realidade, a dimensão mais importante da convergência da comunicação, como assina Jenkins (2006, p. 3) [...] se produz dentro do cérebro dos consumidores individuais e de sua interação social com os demais" (CASTELLS, 2010, p. 88).

Porém, a chave e a força de operação da nova estrutura se situam nos operadores de conteúdo, pois o sistema se organiza e se estrutura pensando no usuário, definindo-se para um mercado final referente articulado com o perfil, a cultura, os valores, a vida cotidiana de cada sujeito, tambem consumidor. E é aí em que se decide a orientação do sistema de telecomunicações, dos grupos de mídias, industriais convencionais e dos novos provedores propriamente ditos (Google, Microsoft, Yahoo, MySpace, Facebook - uma variedade de novos agentes que urgem e desaparecem nos limites do intenso processo de inovação do novo contexto - etc.), bem como das organizações como um todo (CASTELLS, 2010, p. 164; ALVAREZ, 2012, p. 66) e, quiçá, com o apoio incondicional do Estado. Afinal, a relação entre Estado e capital é a fonte das políticas de liberalização e desregulamentação, que tem sido responsável pelo caminhar em direção ao nascimento do capitalismo global e na formação das redes de empresas multimídia que se constituem no novo sistema de comunicação global (CASTELLS, 2010; ALVAREZ, 2012).

Um dos exemplos mais recentes tem sido a discussão em torno da decisão do governo Obama em estabelecer normativas para monitoramento dos usuários de *e-mails* em toda a rede global (e o recente escândalo do monitoramento das conversas da Presidência do Brasil pela NSA, Agência de Segurança do Governo dos Estados Unidos), denunciadas pelo ex-consultor da CIA Edward Snowden[37], que passaram ao domínio público ao longo dos meses de junho e julho de 2013, com ações manifestas inclusive no Brasil, pelo Poder Executivo e mesmo por empresas como o Google[38].

É em torno dessa estrutura que se tem posto em movimento, de novo, um enorme volume de interesses que, atuando de dentro para fora ou em ambas as posições, constituem uma galáxia de suporte a esse sistema informativo global.

Do ponto de vista empresarial e institucional a comunicação tem assumido real papel estratégico e seus serviços têm dado outro salto qualitativo, passando da função de ferramenta e utilidade nas organizações para estar a serviço de todas as unidades e departamentos de uma corporação, transformando-se na função, na unidade de valor estratégico próprio integrado entre os departamentos, da presidência ou das finanças aos recursos humanos. Em todos os processos

---

[37] Uma série de notícias foi divulgada pelo portal UOL em seu canal Opera Mundi a respeito das denúncias de Snowden. Disponível em http://operamundi.uol.com.br/conteudo/noticias/29863/eua+espionaram+milhoes+de+telefonemas+e+e-mails+no+brasil.shtml>. Acesso em 30 de janeiro de 2014.

[38] Recentemente, o diretor de Políticas Públicas do Google Brasil, Marcel Leonardi, apresentou à Comissão de Relações Exteriores do Senado a proposta de que o Judiciário brasileiro passe a controlar a entrega de dados da internet no dia 15 de agosto deste ano. Segundo o que foi noticiado pelo site *Observatório da Imprensa* no dia 20 de agosto, em sua edição 767, o executivo informou que as empresas americanas estão sujeitas a ela, e exige que sejam entregue os dados, mesmo que de um brasileiro, quando solicitada. Ele explicou que o importante é a nacionalidade da empresa que controla esses dados. Os representantes do Facebook, Google e Microsoft negaram qualquer participação em esquema de espionagem de feita pelo governo americano no Brasil.

e sistemas da organização, dirigida por um gestor inter e multidisciplinar – o diretor de comunicação (ALVAREZ, 2012).

Esse "novo" papel inter e multidisciplinar tem colocado a Comunicação em *status* de "controle do poder" pela sua capacidade de construção de significados e metáforas em que o cérebro humano pode, por meio delas, montar imagens e significados que se instituem em sua memória (CASTELLS, 2010):

> [...] o cérebro humano necessita, para produzir um protótipo compartilhar alguns mecanismos com a produção de sentimentos. Estes surgem em uma relação próxima. Porém, quando se constituem no "eu", as emoções podem ser processadas pelos sentimentos. Quando conhecidos pelo consciente. Eles podem controlar o comportamento social e essa interconexão representa a amplificação da habilidade cerebral em aprender, recordando sucessos emocionais de competência. Esse jogo é ativado pelos mapas armazenados primordialmente pela linguagem – (CASTELLS, 2010, p. 197 *grifo nosso*).

Dito dessa forma, podemos inserir a produção da linguagem na própria estrutura dos processos comunicacionais – destacada pelo jogo da linguagem, em Castells, no contexto do pós-modernismo – e, para produzi-la, o cérebro necessita, exatamente, dos protocolos de comunicação, representados (CASTELLS, 2010, p. 197) pelas metáforas: "são estes os protocolos de comunicação mais importantes; [...] o cérebro humano pensa por meio das metáforas, por meio das quais acessa as linguagens e conecta-as aos circuitos cerebrais [...]".

No processo, a Comunicação age por seu *expertise* próprio por intermédio da construção de metáforas que servem para validar os protocolos comunicacionais necessários de interação com o cérebro humano e no entendimento dos sentimentos que provocam emoções dos diversos indivíduos.

Nesse contexto metafórico, ela tanto pode ser objeto de controle, dominação e poder (CASTELLS, 2010) quanto solução pacificadora e de entendimento das novas exigências apresentadas, como: pacificadora dos conflitos, instrumento de negociação, mediação, entendimento, cooperação e consenso (PÉREZ, 2012, p. 186) – "conceitos fundamentais no novo enfoque da estratégia", na contemporaneidade (Ibidem, p.186).

Uma das habilitações do campo da Comunicação Social que melhor se aplica nessa visão da contemporaneidade, sem dúvida, é a Comunicação Organizacional e as especialidades presentes na prática das Relações Publicas e suas diversas interfaces – que assim se define "[...] como um metasistema social e tecnológico –, que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade, definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as

práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas"[39], e que atende às demandas atuais do mundo contemporâneo no universo das relações organizacionais e da Comunicação, que parece ser, como afirma Pérez,

> [...] a solução dos nossos conflitos; [...] e o aproveitamento das novas oportunidades não têm que passar sobre o cadáver de nossos inimigos, senão por saber e dar ao meio social uma nova articulação mais favorável para as metas e desejos (2012, p. 187).

É uma nova interpretação da gestão que, a partir dos anos 1990, migrou de um contexto da administração focado na gestão de custos e da qualidade, para um enfoque da criação de valor e crescimento sustentável, valorizando a "gestão superior dos *stakeholders* como um caminho para a construção da vantagem competitiva, mediante o 'olhar de fora' não apenas do mercado – clientes, concorrentes, parceiros –, mas adicionado por outros públicos como imprensa, investidores e, adicionalmente, aqueles que não compõem o universo da "marca" onde está o espaço público – a sociedade –, buscando novas formas de criar e entregar valor maior que a concorrência" (GOLDSCHMIDT; ROCHA, 2011, p. 13) – características inerentes à pratica diária do Marketing e das Relações Públicas.

As marcas, nesse contexto, ultrapassam as fronteiras limitadas do consumo e invadem o espaço social, gerando "uma fusão entre a lógica comercial, historicamente própria das marcas, e a lógica prevalecente nas sociedades dominadas pela comunicação" (SEMPRINI, 2006, p. 29).

Essa lógica teve sua ascendência a partir das campanhas lideradas por Oliviero Toscanni[40] (ex-diretor de Comunicação da Benetton), que adotou a posição de trazer à marca temas controversos como a Aids, o racismo, a imigração clandestina, o trabalho infantil, entre outros, nocivo para a marca, mas que permaneceu na memória, e que serviu para tornar as marcas protagonistas e inserindo-as no debate social e deixando o "recado" de que elas podiam tomar partido nos assuntos de interesse comum" e, "[...] inclusive, serem as estimuladoras ou até mesmo iniciadoras do debate social [...]

> [...] eles (TOSCANI; SÉGUÉLA apud SEMPRINI, 2006) compreenderam a esfera do consumo, o espaço físico do supermercado não bastava mais para as

---

[39] Conceito apresentado por R.Edward Freeman em sua Teoria dos Stakeholders, apresentado no site da Aberje (http://www.aberje.com.br/acervo_cmr_conceitos.asp) e que adequa, na visão da autora, como conceito dentro do contexto do presente estudo.

[40] TOSCANI, O. *La pubest une charogne qui nous sourit. Paris*, Hoëbeke, 1995 apud SEMPRINI, Adriana. *A marca pós-moderna*.
São Paulo: Estação das Letras Editora, 2009, p. 26, São Paulo, SP.

> marcas, que se agitavam para serem vistas por públicos ampliados e para ocuparem territórios mais amplos" (Ibidem.2006, p. 30).

Semprini apresenta, em sua análise, a evolução da valorização dos ativos intangíveis, especificamente das marcas, conceito adotado aqui como ilustrativo para a contextualização dos fatos que levaram à valorização dos demais ativos intangíveis e serve para ilustrar o contexto para a exposição das quatro evoluções fundamentais que passaram a estar à disposição "das marcas":

> 1. o enorme desenvolvimento sem precedentes dos instrumentos e dos meios de comunicação – com a diversificação dos suportes, das técnicas, dos modos de contato, de relações com os consumidores;
> 2. as marcas perseguem a ampliação de sua área de atuação e de aplicação além da clássica esfera do consumo em direção a um número crescente de territórios (espetáculos, esportes, política, cultura);
> 3. o novo papel da identidade e cultura conquistado pelas marcas, ou seja, em um período de declínio das ideologias e de crise dos grandes discursos, quando o consumo parece ter se tornado o assunto dominante, as marcas tornam-se fortes indicadores, formas de agregação coletiva e de identidade. Elas passaram a encarnar a quintessência de uma sociedade de consumo;
> 4. os escândalos sucessivos que abalaram o mundo das empresas (má gestão, corrupção, etc.) e o consenso em torno do modelo de capitalismo liberal dissipou-se. Começa-se a falar na necessidade de introdução de contrapesos e passa-se à discussão da legitimação (SEMPRINI, 2006, p.33).

Nesse novo contexto, as organizações passam a ser vistas como o centro de uma rede de públicos interessados na obtenção da vantagem competitiva, passando a se sustentar na gestão dos relacionamentos e comunicação com esses (Ibidem.2006), ilustrados pelo caso do Banco Santander Brasil, em que se observa os públicos se incorporando ao modelo de gestão do Banco, no qual o valor das ideias é o tema central que busca "gerar melhores produtos e serviços para os clientes, aumentando a confiança e o engajamento de cada público" [41].

Grunig reforça essa interpretação quando destaca que pela ótica das relações publicas na perspectiva pós moderna ,ela possibilitam "dar voz e pdoer para os públicos no processo decisóriod a sorganziações, apoiando as mesmas nnão apenas em seu processo decisório mas também no desenvolvimentod e políticas que demandem a adoção de comportamentos aceitos e almejados com seus públicos d einteresse, levando ao aumento das receitas à redução dos custos bem como na redução dos riscos (GRUNIG, 2009 p. 27).

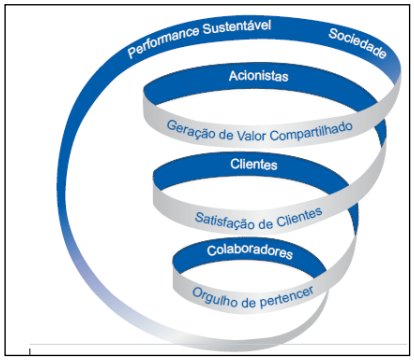
[41] In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coords.). *Gestão de stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 12-15.

Figura 2 – Modelo de negócio do Grupo Santander Brasil[42]

Fonte: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coords.). *Gestão de stakeholders*, p.34.

No Itaú-Unibanco esse modelo de negócio é representado por uma espiral (figura a seguir).

Figura 3 – Espiral da sustentabilidade Itaú-Unibanco[43]



Fonte: Itau-Unibanco

5.3 Comunicação Organizacional no capitalismo cognitivo

A gestão da comunicação até o capitalismo sólido (BAUMAN, 2006) – material – e que ainda se perpetua é aquela herdada (PÉREZ, 2012) da teoria da informação de Shannon e Weaver (1949), pensada sob o prisma da transmissão de mensagens (KUNSCH, 2010) e que se pretende, naquele contexto, apenas eliminar a ambiguidade e o ruído (PÉREZ.2012). Trata-se de um modelo, até então, sustentado na Comunicação, com visões parciais de fenômenos que são multidimensionais, demandando a superação de uma visão linear da comunicação, bem como instrumental e plana (2012):

[42] In: ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coords.). *Gestão de stakeholders* 2011. São Paulo, 2011, Figura 2.4, p.34 , de SANTANDER INSTITUCIONAL (2009). Missão e modelo. Disponível em: <http://www.gruposantander.com.br/porta>. Acesso em: 16 fev. 2010.

[43] Figura fornecida pela gerente de Reputação da área de Comunicação corporativa do Itau-Unibanco (2013)

> [...] a questão é que não apenas temos que mudar a própria concepção da comunicação, mas também da estratégia, já que herdamos uma teoria estratégica de corte economicista e orientada aos negócios. A estratégia que se coloca deve integrar-se ao relacional e humano, pois ela tem em conta a informação, mas ignora a comunicação (PÉREZ, 2012, p. 201).

Além disso, o novo contexto do capital demanda o abandono de uma visão estratégica de base meramente economicista que não se preocupa com a racionalidade humana, ignorando questões relacionadas às emoções, percepções, significados e sentimentos dos diferentes públicos das organizações.

A nova gestão preconiza uma comunicação multidimensional, além da transmissão informativa. Ela se coloca como transmissora de valores e de qualidade, impregnando-se de vivências e de cultura, sustentada numa estratégia mais relacional e cultural e que ela, em consonância com a racionalidade econômica, sustenta no estudo dos intercâmbios, social e de encontros (PÉREZ, p. 213-210).

Um modelo que se coaduna com as exigências cognitivas do capitalismo contemporâneo e no qual a matéria básica, desse "cérebro comunicacional" integrado à "inteligência conectiva" de uma rede global, sustenta-se na informação e na empatia, e cuja competência está na capacidade de gerir todo o conhecimento e as variáveis cognitivas humanas circundantes nesse novo ambiente integrado. Alvarez reforça esse cenário quando declara:

> [...] as três locomotoras da atual inovação coincidem com a informação – a matéria como o 'eu' se fixa à vida, com a qual se constitui a evolução e com a que basicamente se poderá reconsiderar a economia sustentável e do futuro. A história da comunicação mais recente nos abre, assim, atrativas portas até esse futuro (Ibidem, 2012, p.16).

A comunicação, na contemporaneidade, torna-se, em suas diversas formas, "a principal fonte de sinais que levam à construção de significados na mente das pessoas. O significado determina, em grande medida, a ação; assim, a comunicação do significado se converte na fonte do poder social pela sua capacidade de se marcar na mente humana" (CASTELLS, 2010, p. 189).

As grandes empresas da atualidade valorizam seus produtos aos lucros obtidos pela exploração exclusiva de um saber (PRADO; CAZELOTO, 2006, p. 10), um conhecimento ou uma "imagem". É assim que fazem esse capital simbólico funcionar como se fosse capital fixo e, portanto, fonte de valorização, na expressão de Gorz (2005, p. 10):" consistindo, principalmente, no poder de monopólio - simbolizado pelo nome da marca - que elas exercem sobre o mercado e na importância da renda que esse monopólio assegura".

A marca é, ela mesma, um capital, na medida em que seu prestígio e sua celebridade confere aos produtos que levam seu nome um valor simbólico monetário (GORZ, 2005, p. 59-60). Sem dúvida, o transporte do material para o imaterial implica em símbolos, significados e significantes.

O bem, nesse contexto, torna-se secundário; o que se torna essencial é que ele seja desejado, porque muitos o quereriam. Se tantos o desejarem, ele pode tornar-se mais escasso, o que fará que desperte mais e mais desejos e, nesse jogo, têm lugar as emoções, as sensações, as variáveis cognitivas que levam, até mesmo, à fantasia, até uma concepção de transcendência ou "*brandscendência*" (SCHWERINER, 2011, p. 34; 97), incorporada cada vez mais às identidades de marcas e organizações e, em paralelo, à gestão quase que espiritual das identidades de marcas e organizações públicas e/ou privadas.

A marca de sucesso deve ser sedutora por meio de uma conexão apaixonante com os públicos, tornando-se, além disso, um fenômeno psicossocial (COSTA, 2007, p. 301).

Exige-se, na interpretação de Semprini (2006, p. 51), um esforço mais complexo e profundo ou uma necessidade de resemantizar[44]o universo do consumo, em dar um sentido e um valor ao próprio ato de consumir, de "saber mostrar às pessoas que consumir pode ser outra coisa além da simples aquisição de produtos de que necessita ou a renovação de aparelhos no fim da linha – o que é mais difícil de se operacionalizar".

Trata-se, enfim, de inserir no próprio coração dos consumidores, indivíduos, a necessidade de consumo em seus projetos individuais, e dando-lhes um sentido qualitativo, não mais quantitativo ou repetitivo – afinal, o universo do próprio consumo diluiu-se. Bauman afirma:

> [...] o que se consome são as ideias, as imagens, as emoções, os imaginários, as histórias. O caráter abstrato e desmaterializado de uma parte crescente do consumo encontra nas "marcas" seu meio natural de expressão (Ibidem, 2006, p. 49).

A marca se propõe como mito, como gênio e magia, com a capacidade de singularizar-se em um mundo saturado de produtos equivalentes, como a fórmula para conseguir que a qualidade do produto seja destacada e valorizada. O "envase"[45], a publicidade, os comportamentos corporativos contribuem para essa singularização; a consequência é a criação de um nicho próprio, conhecido e indiscutível.

---

[44] Transformar o objeto em outro item ou resignificá-lo.

[45] O termo envase aqui utilizado relaciona-se com o sentido de colocar dentro de uma vasilha, uma garrafa, todo um conteúdo, todo um volume de significado – a vasilha, o vasilhame, aqui, é a marca.

> É simbologia, é imagem mitificada, é o refúgio último contra as crises e a dureza do mercado e da vida. Conscientemente ou não, as marcas estão se convertendo em uma situação de falta de referentes incontrastáveis e nas fontes de valores individuais, em uma espécie de nova religião. São as marcas que animam as pessoas e as infundem esperança, paixão por algo, recordação e memória de conceitos morais, fé na vida e na ação. Porém por esse sentimento a marca se insere em um espaço, em boa medida, virtual, fictício, demasiado intangível para um mercado acostumado à gratuidade e que dificilmente pode compreender o preço do que é imaginação, criatividade, inteligência – não materializáveis facilmente (ALVAREZ, 2012, p.8).

Não se trata apenas de um processo de deslocamento da valorização da esfera econômica da produção para a esfera de produção de sentidos (isto é, da comunicação). A própria esfera da produção é reconstruída como esfera da comunicação. "A comunicação se constitui, no processo de construção da identidade de marca" (Ibidem, p. 13).

A comunicação, no entanto, configura-se, ao mesmo tempo, com o papel de gestora, responsável pela manutenção dos demais ativos intangíveis – difíceis de serem mensurados por modelos sustentados em processos racionais anteriores, mas que se tornam, no contexto atual, traços fundamentais para dar sentido à produção e geração de valor e que são parte do processo comunicativo sistêmico (PRADO; CAZELOTO, 2006; KUNSCH, 2009; PÉREZ, 2012; ÁLVAREZ, 2012).

No modelo apresentado por Mike Dover e Sean Moffitt (2012) em sua obra *"Wikibrands*" que, sustentados no pensamento de Tapscott e Williams (2006) em suas contextualizações da W*ikieconomy* – capítulo 4 –, eles apresentam as estratégias de *wikibrands* como o futuro dos negócios, da pratica comunicacional e mercadológica no mundo contemporâneo – sob um questionamento direto: "o seu negócio oferece uma participação genuína?" (2012, p. 3).

E teorizam: "[...] o *status quo* não é uma opção. A vida é o que está lhe acontecendo enquanto você está ocupado demais fazendo planos [...]" a forma como as empresas criam valor será transformado pelos relacionamentos e experiências estabelecidas, e as marcas deixarão de ser um conceito abstrato na mente, passando a requerem uma arquitetura nova e mais sofisticada que envolva, principalmente, diálogo em duas mãos" (2012, p. 5).

5.3.1 A Comunicação Organizacional e sua participação

A Comunicação Organizacional, por ser uma área que envolve múltiplas disciplinas, ou seja, um campo multidisciplinar em sua essência, que vai do campo da administração e da teoria das organizações, da sociologia, psicologia social à organizacional, passando pela antropologia,

linguística e retórica e pela teoria da comunicação, se apresenta como um dos campos mais completos e imprescindíveis de apoio para o entendimento da complexidade do universo organizacional no mundo contemporâneo (KUNSCH, 2009); (ÁLVAREZ, 2012); (PÉREZ, 2012).

> No início do terceiro milênio, os estudos da Comunicação Organizacional se beneficiam com a exploração tanto das tensões como das conexões entre as perspectivas teóricas e dialógicas. A Comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo (pós) positivismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, e atualmente ela pode ser considerada um campo com perspectivas múltiplas e universais em sua abordagem, por seus métodos, teorias, âmbitos de pesquisa e postulados filosóficos (KUNSCH, 2009, p. 70).

É graças exatamente a esse caráter multidisciplinar, integrado (KUNSCH, 2009) e envolvido por conhecimentos que oferecem variadas possibilidades interpretativas da complexa realidade do contexto contemporâneo, bem como das intempéries das relações humanas, que a Comunicação Organizacional, como agente estratégico, interativo (TAYLOR apud KUNSCH, 2009, p. 74), integrativo e cada vez mais exigindo postura dialógica (nossa perspectiva)[46], tem-se colocado como o campo processual de geração de valor e dos ativos econômicos no capitalismo em rede, imaterializado (GORZ, 2005) e fluido (BAUMAN, 2006), sustentado na interpretação cognitiva do humano e na valorização desse novo padrão de ativos de capital.

> Afinal, as novas estratégias de valorização do capital centram-se nas operações sistêmicas de comunicação, em que tudo adquire visibilidade segundo regimes precisos, a partir de certos pontos nodais que enfatizam traços significantes (os ditos valores imateriais) ao redor dos quais se constroem narrativas, com figuras e temas bem delineados (PRADO; CAZELOTO, 2006, p. 15).

Prado e Cazeloto (2006) afirmam que o sistema de produção produz estratégias de comunicação para fazer penetrar, no mundo objetivo, "semioses" (*dos autores*) constituídas a partir de formas bombeadas do mundo da vida, de modo a exercer uma reconfiguração incessante do sistema de consumo, muito além das estratégias focadas no "*mix* de marketing",

---

[46] Reputação integrativa ou integradora é um conceito levantado pela autora em *paper* apresentado no Congresso Internacional da Abrapcorp (Associação Brasileira dos Pesquisadores em Relações Públicas e Comunicação Organizacional) de 2010, realizado em Porto Alegre, RS, Brasil – que o conceitua como:" [...] uma personalidade organizacional de reputação integradora é plural, capaz de aglutinar indivíduos e organizações em torno de objetivos, esforços e valores comuns, formando uma rede estruturada em percepções que estão em total sintonia; capaz de disseminar novas ações, atitudes e imagens que geram transformações positivas. Ela possibilita a evolução do ambiente, da sociedade, do indivíduo e dela mesma; elas são éticas, comprometidas, verdadeiras; coerentes com seu discurso e práticas; introduzem novas concepções porque atingem um nível de desenvolvimento de consciência tal que esses novos padrões passam a ser aceitos como corretos, determinando modelos a serem seguidos, adotados visando o bem comum da *egregora* que a compõe. O agente integrador desta "*egregora*" é o discurso coerente e integrador da Comunicação Organizacional" (OSHIRO.2010, p.12).

mas envolvendo ações das empresas na direção da construção de identidades de marca para si e para seus produtos, que são moldadas por aquele bombeamento das figuras e das formas trazidos do cotidiano dos variados sujeitos sociais, de suas vidas cotidianas.

No ambiente interconectado e integrado, ganha importância vital a gestão comunicacional in e extra organizações. Nessa configuração em que se baseia a sociedade contemporânea, o conceito organização expande-se para uma interpretação na qual todo indivíduo ou grupo torna-se elemento organizacional, desde que o instrumento motivador da organização seja sustentado por uma causa, um objetivo e fim a ser compartilhado ou que envolva interação.

Na corrente dos construtivistas-relacionais apontada por Deetz (2010), a comunicação aparece como um processo social para a produção de sentido e experiência, por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo (DEETZ apud MARCHIORI, Org., 2010, p. 86): "[...] assim, a experiência, o sentido produzido e as identidades pessoais entendidas como resultantes dos processos comunicacionais emergem, compreendidos como constitutivos pessoal e social", abrindo-se assim, à influência e à dimensão participativa" (Ibidem.2010, p. 86).

Sidineia Gomes de Freitas em sua palestra proferida em seminário do evento Intercom/Sudeste[47], realizado em São Paulo, em 2011, na mesa Luzes e Sombras da Comunicação Organizacional, ressaltava: "[...] o universo das Comunicações toma vida nas e pelas palavras, pelos discursos. A rede discursiva tecida pelos processos comunicacionais contemporâneos faz da linguagem e, portanto, da comunicação, o modo de presença dos valores que regem a sociedade" (FREITAS. 2011).

Trata-se de uma interpretação que também pode ser demonstrada abaixo e que foi elaborada por Deetz e reproduzida por Marchiori (2010), contemplando as novas abordagens comuns à prática da comunicação, orientada para a participação e a reciprocidade.

Quadro 2 – Abertura para participação[48]

Concepção de Significado	Controle Estratégico	Reciprocidade

[47] A Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – é uma instituição sem fins lucrativos, destinada ao fomento e à troca de conhecimento entre pesquisadores e profissionais atuantes no mercado. Ela realiza anualmente o seu Congresso, de abrangência nacional e os similares regionais que agremia pesquisadores da Comunicação das região Sudeste do Brasil, reunindo os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

[48]MARCHIORI, Marlene (org). Comunicação e organizações. Reflexões, processos e práticas..Tabela adaptada de Deetz, e Radford, G. *Communication Theory at the Crossroads:Theorizising for globalization, pluralism and collaborative need.* Oxford: Blackwell Publications in Comunicação Organizacional – Fundamentos e desafios. p. 83-101 apud MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e organizações. Reflexões, processos e práticas São Paulo: Difusão Editora, 2010. São Paulo.

Centrado na pessoa	Comunicação estratégica Principais interesses: distribuição de informação, persuasão, influência e ganho de complacência. Melhores exemplos vistos em: campanhas, relações públicas, propagandas.	Democracia liberal Principais interesses: liberdade de expressão, deliberação, negociação e representação, aplicação dos direitos legais. Melhores exemplos vistos em: reuniões de prefeituras, processos legislativos e judiciais.
Construtivista-relacional	Administração da cultura Principais interesses: mudança nos significados dominantes, integração, controle imperceptível, e gerenciamento de corações, mentes e almas. Melhores exemplos vistos em: indústrias, culturais, gerenciamento e cultura corporativa.	Democracia participativa Principais interesses: garantir que todas as posições relevantes sejam ouvidas; formação de significado livre e aberta; manutenção do pluralismo e diferença. Melhores exemplos vistos: processos de resolução de conflitos com vantagens para todos e colaborações comunitárias.

Fonte: DEETZ, Stanley apud MARCHIORI, Marlene (Org.). São Paulo: Difusão, 2010, p. 88.

Afinal, a interação global permitiu o acesso a novos valores referenciais, preocupações, angústias e extrapolou o universo limitado do mercado, das preocupações cotidianas de sua realidade individual para uma realidade universalizada e principalmente, integralizada, interativa, em tempo real – "[...] e que poderá abrir-se para a formação de um fluxo evolutivo de consciência individual, que extrapola o papel do ser com relação a si mesmo, para uma consciência global a respeito do todo, do ambiente, do planeta" (OSHIRO, 2010, p. 2).

O desafio é imenso para as organizações e a grande dificuldade para elas é abrir-se para a absorção desses novos conceitos norteados pela capacidade e demanda nata do homem em buscar a evolução e a excelência. O entendimento dessa demanda em contrapartida à da excelência material, baseada apenas no parâmetro do valor do capital e racionalizante/burocraatica dos processos é o grande obstáculo para a sobrevivência das organizações nos próximos anos – e que está diretamente dependente do grau de desenvolvimento da consciência coletiva do indivíduo destes anos 2000.

Uma personalidade organizacional integradora gera ondas transmissoras através de seu discurso, que forma uma energia cativante, conquistadora e automaticamente percebida de maneira naturalmente identificada por todos os grupos sociais das relações da organização (2010). Organizações nesse nível de evolução

> [...] permitem que indivíduos e organização alinhem suas missões, suas vocações e o sentido de seus trabalhos (vidas), para gerar um grupo uno, mesmo que diferenciado, ecológico e responsável por sua ação,

> compreendendo sua inserção na sociedade em que atua na humanidade e no planeta no qual existe (SCHULER, 2008, p. 19).

Esse nível de consciência integradora da própria vida do planeta amplia-se, e novos paradigmas, como responsabilidade, compromisso social, sustentabilidade da vida, do planeta e tantos outros mais humanizados passam a ser incorporados no discurso tanto de indivíduos quanto das organizações.

Putnam expressa sua interpretação quando afirma que não se sabe se a organização surgiu primeiro ou após a primeira etapa na qual o indivíduo passou a relacionar-se ou interagir, processo esse no qual a comunicação foi o principal articulador do processo de sua formação. (PUTNAM, 2004).

A própria sociedade atual sustentada em redes de informação tornou-se uma sociedade organizativa (CASTELLS, 2000, p. 287).

Pérez (2012) apresenta a Comunicação Organizacional sob o paradigma complexo (MORIN, 2010;2011) no qual a comunicação passa a desempenhar o papel de entendimento da própria complexidade do mundo, já que o sujeito (indivíduo, organizações) contemporâneo passou, ele mesmo, a viver num espaço hibrido norteado, em sua plenitude, pela ação comunicativa. A capacidade comunicacional do homem em construir entendimento e que constitui a própria humanidade, permite a coerência (a possível sintonia dos seres) enquanto indivíduos, e é ela a própria articuladora da trama relacional entre todos os demais atores sociais (PÉREZ, 2012, p. 210) na contemporaneidade.

A Comunicação Organizacional, integrada, é entendida nesse contexto, de forma ampla e abrangente, considerando todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional:

> É importante nesse contexto a adoção de uma "filosofia de comunicação integrada, ou seja, a não fragmentação dessa comunicação em subáreas – devendo agregar valor às organizações" (KUNSCH, 2009, p. 79).

O espaço, nessa trama comunicacional, configura e reconfigura a visão de mundo dos indivíduos numa eterna e equivalente trama relacional.

Desse ponto de vista, a Comunicação Organizacional se coloca no novo paradigma relacional-cognitivo como o local das manifestações das organizações, "[...] uma forma de vida", um modo de estruturar o mundo social e cultural para produzir um ambiente em que formas expressam a vida social e criam o contexto para que ela se desenvolva" (TAYLOR apud CASALI in KUNSCH (Org.), 2009, p. 121).

Ela atua na administração da percepção, sustentada pelo modelo simétrico, de duas mãos, interativo e dialógico, buscando conciliar o interesse da Organização com os seus diversos públicos (KUNSCH, 2009),

> [...] a comunicação dialógica requer uma mudança de mentalidade e principalmente novas perspectivas em modelo de gestão.
> É preciso ouvir os diversos públicos, implantar sistematicamente instrumentos de pesquisa que orientem e reorientem processos de planejamento e evitar sempre os pré-julgamentos. Busca-se, assim, a conciliação em posturas pró-ativas para diminuir e evitar os conflitos eminentes contidos nas relações de interesses entre organizações e seus diferentes públicos (FREITAS, 2013)[49].

Diante do novo paradigma, a Comunicação Organizacional assume o perfil de um contínuo conjunto de textos escritos e falados, de conversações – ambientada num contexto no qual se produzem e reproduzem as estruturas sociais que constroem o ambiente –, e as organizações passam a integrar universos objetivos e subjetivos.

> Comunicação Organizacional é um fenômeno único por ser um termo que remete a um único referente (a organização). Nesse contexto, faz referência a um único objeto, o processo de comunicação organizacional em si mesmo, ou seja, a intrínseca capacidade organizadora da comunicação. Cada vez que os indivíduos se comunicam, organizam-se e ao mesmo tempo, cada vez que se organizam, comunicam-se (Casali apud KUNSCH, 2009, p. 123).

A Comunicação Organizacional, como fenômeno único, passa a ser, como termo composto, específico e observável, tanto em um universo objetivo, material e social, quanto como em sua dimensão subjetiva, na qual a realidade material/social é interpretada (2009) e é nessa subjetividade, em que se encontram os sentidos, os recursos cognitivos, onde a realidade é reconstruída e significada, que "[...] a comunicação organizacional conecta esses dois universos (o objetivo/material com o subjetivo)" (CASALI apud KUNSCH, 2009).

Dois universos norteados e unidos, em sua essência, "pelo diálogo" (FREITAS, 2013)[50] em cujo enfoque macro deve estar a sustentação de um discurso orientado por regras que contemplam os significados a serem compartilhados e aceitos como de valor, que podem redundar em posteriores ativos capitalizáveis – já que são frutos de estratégias que favorecem o envolvimento, propiciam a manifestação as emoções dos variados sujeitos em relação com a empresa.

---

[49] Trecho de depoimento fornecido pela Professora Doutora Sidineia Gomes de Freitas em entrevista pessoal acerca de sua interpretação sobre a Comunicação Organizacional, fornecida no dia 3 de maio de 2013.

[50] Depoimento dado para a autora do presente estudo pela Professora Doutora Sidineia Gomes de Freitas em entrevista a respeito do termo diálogo em relações públicas fornecido no dia 4 de maio de 2013.

Não se trata, como reforça Freitas (2013), de "[...] ações focadas na manipulação, ao contrário, se revelam à realidade pela transparência e responsabilidade social, superando aqueles discursos intencionais". São discursos verdadeiros e não tanto balizados pelos processos da gestão extremada pela racionalidade dos números, que vem ao encontro com o olhar de Dover e Moffitt:

> [...] ao invés de lançar promessas e mensagens incessantemente aos ouvidos moucos do mercado, as empresas *wik*i estão pensando sobre a participação ativa dos seus clientes e como elas podem fazer para serem notadas, comentadas, endossadas... ao invés do controle, elas estão se abrindo para novas e empolgantes possibilidades [...] por meio de um compartilhamento autêntico (2012, p. 8).

Um dos caminhos preconizados por pesquisadores da gestão com públicos (HARRISON,2005 apud GOLDSCHMIDT; ROCHA, 2011) é a busca da vantagem competitiva por meio de um modelo sustentado na ética por responsabilidade social e na busca de confiança e boa vontade com o propósito da redução do risco.

Quadro 3 – Três visões para a construção de vantagem competitiva[51]

	Visão tradicional	**Visão baseada em recursos**	**Visão baseada na Gestão superior dos *stakeholders***
Origem	Economia, outras disciplinas de administração e empresas de consultoria	Economia, competências e capacidade gerencial geral	Ética empresarial e responsabilidade social
Visão da empresa	Uma entidade econômica	Um conjunto de recursos, habilidades e aptidões	Uma rede de relações entre empresa e seus *stakeholders*
Método de formulação da estratégia	Análise da situação dos ambientes interno e externo, levando à formulação da missão e das estratégias		Análise do interesse e do poder de influências dos vários *stakeholders.*
Fonte de vantagem competitiva	Melhor adaptação da organização a seu ambiente, tirando vantagem de seus pontos fortes e oportunidades, superando pontos fracos e ameaças		Ligação superior com os *stakeholders*, gerando confiança e boa vontade, reduzindo a incerteza, melhorando os acordos comerciais, bem como o desempenho da empresa

Fonte: GOLDSCHMIDT, Andrea; ROCHA, Telma (Coords.). *Gestão de stakeholders*. São Paulo: Saraiva, São Paulo 2010, p. 15.

[51] Tabela adaptada de HARRISON, Jeffrey S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre, Bookman, 2005, p. 27 apud GOLDSCHMIDT, Andrea; ROCHA Thelma. *Gestão de Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, São Paulo, 2010.

O salto qualitativo referido por Alvarez (2012), Goldschmidt e Rocha (2011), Kunsch (2009) e Pérez (2012) vem em resposta à confusão dominante e às situações nas estratégias de empresas e instituições que se estruturam e se movem em torno de dois protagonistas principais: o acionista de uma parte e o consumidor (não necessariamente o mercado) de outra. Na raiz desse enfoque estratégicopara Pèrez (2012) está uma reorganização da estrutura de poder dentro de um mundo universalizado: uma Bolsa de ações globalizada (24hx7 dias), um hiperconsumo, um cliente também globalizado (24x7) (PÉREZ, 2012).

Para os acionistas, há que se conseguir um constante incremento do valor do capital em Bolsa. Para os consumidores, é necessário comercializar, ininterruptamente, diversificar a oferta, reduzir o ciclo de vida dos produtos com uma constante inovação, segmentando mercados, favorecendo o crédito para o consumo e fidelizando os clientes (ALVAREZ, 2012, p. 70).

O novo ciclo da economia se define pela lógica financeira e por uma simultânea economia do consumidor, do cliente (LUTTWAK, 1999; LIPOVWTSKY, 2006 apud ALVAREZ, 2012, p. 70). Por isso, as finanças e a relação com os clientes constituem os dois componentes fundamentais, o coração das atuais corporações (Ibidem) e da relação de confiança.

5.4. Confiabilidade e gestão dos ativos imaterializados e intangíveis

A confiança está sustentada na qualidade das relações humanas, avaliada pelo nível existente entre os atores de relacionamento de uma organização. Ela pode representar a competência distinta da gestão e um diferencial competitivo no mercado que dificilmente será copiado por outra empresa (ZANINI, 2009, p. 65).

A confiança se norteia pela reciprocidade e pela boa vontade entre os pares transformando-se em um poderoso indicador de competência de uma empresa em criar contextos capacitantes para a flexibilidade e a inovação, baseada em relações de cooperação espontânea (ZANINI, 2009) e que se transformam, ao longo do tempo, em fonte de vantagem competitiva, significando a ampliação do olhar externo e do compartilhamento e ligação superior com todos os *stakeholders* (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2011), gerando valor baseado nas percepções de cada um dos grupos de públicos de cada organização.

A chamada externalidade de uma cultura, baseada em princípios norteadores que incentivam a reciprocidade, transforma-se em uma poderosa fonte indicadora que revela a competência de uma empresa (ZANINI, 2009, p. 65). Assim, nessa fonte, a capacidade de

conquistar confiança significa dispor de "[...] um poderoso lubrificante social. Ele é extremamente eficiente – muitos problemas são evitados quando se tem um nível adequado de confiança nas palavras dos outros" (ARROW apud ZANINI, 2009, p. 65).

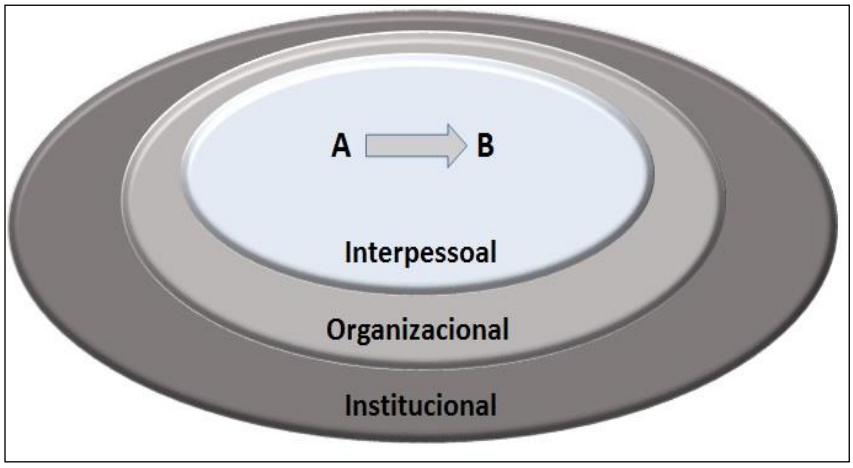
> Não se trata de uma *commodity* que pode ser facilmente comprada. Nessa perspectiva, é bem ilustrada, um "lubrificante" para conferir eficiência às transações econômicas.
> [...] do ponto de vista econômico, confiança está relacionada à ideia de risco. Sempre que transações se caracterizam por relações repetidas entre agentes econômicos, com certa probabilidade de continuidade, a presença da confiança
>
> > poderá emergir como um mecanismo social para a redução do risco inerente a qualquer relação humana, quando uma pessoa confia a outra um determinado valor antecipadamente à possibilidade de aferição do resultado (ZANINI, 2009, p. 67).

Confiança é, na percepção econômico-financeira, investimento de risco no comportamento de outrem – quando a parte que realiza o investimento abdica, voluntariamente, de qualquer mecanismo de salvaguarda, monitoração ou controle, na expectativa de que a outra parte, (a que recebe tal investimento), não irá agir de maneira oportunista, aproveitando-se do estado de vulnerabilidade da primeira (FUKUYAMA. 1996; ZANINI, 2009).

Relações interpessoais baseadas em confiança não ocorrem num vácuo, mas num determinado contexto social mais amplo. Para uma análise mais precisa sobre as motivações que levam indivíduos a confiarem uns nos outros, é importante considerar as características individuais que estão envolvidas em uma especifica relação de confiança. Existem duas dimensões relacionadas às características: a sociedade em que ocorrem essas interações e o nível de institucionalização das relações de confiança na macroestrutura social (ZANINI, 2009).

O comportamento dos indivíduos não pode ser analisado apenas pelas motivações individuais, mas pela sociedade em que eles se encontram e pelas variações institucionais que operam como pressupostos para a ação coletiva dentro das sociedades complexas, de maior escala (2009), reforça Zanini apresentando os níveis dimensionais da confiança a seguir.

Figura 4 – As três dimensões das relações de confiança



Fonte: *Dimensões relevantes das relações de confiança, a*daptado de ZANINI (2009, p. 69)

A confiança organizacional ou sistêmica na figura acima, serve como fonte de informação para que indivíduos possam transacionar e realizar investimentos de confiança em determinados sistemas sociais de menor escala como uma empresa (2009).

Na relação de confiança institucionalizada, estão envolvidos três níveis de consciência, a saber (ZANINI, 2009, p.69):

> 1. o primeiro envolve o grau de desenvolvimento de uma sociedade, sendo o mais difícil de ser observado já que se refere ao compartilhamento de uma mesma visão de mundo e de suas verdades relacionadas.
> 2. o segundo está relacionado ao compartilhamento de determinadas normas e valores pelos membros desta sociedade, relacionado à capacidade de uma sociedade em compartilhar valores e normas que dirijam comportamentos e atitudes;
> 3. o terceiro refere-se ao grau de confiabilidade percebido pelos membros de uma sociedade.

Muitos instrumentos institucionais reforçam e asseguram os investimentos de confiança em uma sociedade complexa como a contemporânea. Dentre os exemplos apontados pelos autores estão: contratos, certificações, premiaçõess garantias recebidas, bem como a titulação da reputação, sinalizando certo grau de confiabilidade e mediam as interações humanas e que poderão gerar esforços para suas transformações em futuros ativos.

Porém, para que eles sejam assim transformeados é necessária uma competência distinta da gestão da organização, sendo vital a avaliação indireta entre o desempenho organizacional e a natureza das tarefas organizacionais dos processos e a percepção dos públicos.

> [...] a qualidade dos relacionamentos de uma empresa pode se tornar a sua competência distinta...obter e transformar um ambiente organizacional em relações baseadas na confiança é uma opção estratégica sustentável (ZANINI.2009, p. 830).

Em síntese é recuperar a conexão perdida entre a estratégia e as relações humanas – a própria comunicação –, já que ela é, na contemporaneidade, o dispositivo fundamental da configuração da dinâmica dos sistemas sociais (LUHMANN apud PÉREZ, 2012, p. 206), bem como o instrumento básico para manter a reputação como um dos ativos que melhor redunda em garantia de confiança e em ativo consequência - num ativo contabilizável.

Afinal, retornando à conceituação de valor dado por Guerra (1999, p. 19) e considerando interações sociais como textos (textos aqui interpretados com a conceituação semiótica da linguagem, providos de sentidos), trabalhando na esfera da intertextualidade – a relação social,

(pela linguagem) – presente nos processos de comunicação – nada mais é do que relações entre textos que pertencem a outras semióticas situadas na macrossemiótica do mundo natural e na macrossemiótica das línguas naturais. O dicionário de semiótica (GREIMAS; COUTÉS, 1983 apud GUERRA, 2000) mostra que as línguas naturais e o mundo natural nos parecem como vastos reservatórios de signos, lugares de manifestação de diversas semióticas, em que o sentido e o processo de significação se faz unicamente pela proximidade do outro, pela interação dialógica (GUERRA, 2000, p. 41).

E o valor, como uma construção semiótica, nada mais é do que uma construção de uma significação situada a partir de duas macrosemioticas: a semiótica do mundo natural e a das línguas naturais, do mundod a vida.

> "[...] a formação do valor é uma transformação, não só da relação, mas do próprio sujeito e do objeto; que se reconstroem a cada momento, pela própria reconstrução das narrativas da vida" (GUERRA.2000, p. 41).

Assim, situamos os próximos capítulos na discussão das facetas do termo reputação e nas variáveis envolvidas com a interpretação do ator humano.

Afinal, as diversas práticas sociais nada mais revelam do que significantes que pertencem a uma multiplicidade de universos de discurso (GUERRA, 2000), falas, vozes e tribos (MAFFESOLLI, 2012), passando pela necessidade de manter o valor do novo patrimônio capitalista na contemporaneidade – a transformação dos processos de significações humanas em ativos concretos (materializaveis).

6. O VIÉS REPUTACIONAL

Antes de darmos início à apresentação das implicações dos termos reputação, reputação corporativa e reputação organizacional, faz-se necessário esclarecermos que a discussão aqui apresentada circula entre o conceito clássico que envolve a seara das origens das demandas por reputação pelo humano, advinda das angústias que perpassam pela moral, pela ética, pelo julgar, pelo nomear e pelas paixões, inserindo-as no universo capitalista e, paulatinamente, no espaço de discussão desta tese: o contexto de transição do capitalismo material sólido (BAUMAN, 1999) para o capitalismo imaterial (GORZ, 2005), cognitivo [...] e as implicações, interpretações, ou talvez, reinterpretações da reputação pela "pessoa contemporânea em relações" – espaço que extrapola o universo da organizaçãoinstitucionalziada para o universo organizacional, coletivo – melhor discutido no capítulo posterior e destrinchado na pesquisa (capítulo 7).

A reputação tem sido apresentada como um ativo econômico ou ativo contábil financeiro (inserido nos ativos intangíveis do capital (capítulo 2)[52] na contemporaneidade e está presente em todos os discursos organizacionais, apresentando-se como indicador de diferenciação, legitimidade, ética, moral – que garante a segurança da confiança dos múltiplos sujeitos.

No limiar do século XXI, firma-se como potencial instrumento normativo que preconiza regras de conduta, atitudes corretas ou incorretas, referendando o comportamento dos sujeitos afins – sujeitos tomados pela concepção de sociedade técnico-informacional, em rede, de Castells (2010, p. 34).

Não é um conceito novo criado no afã das discussões e nos ambientes onde normas são definidas – sejam estas voltadas ao mercado, às relações sociais, econômicas ou políticas –, mas sim um conceito que advém dos primórdios da existência humana no planeta. A reputação perpassa variados ângulos.

No contexto contemporâneo, temos ainda inúmeras vertentes de interpretações que contemplam várias disciplinas de conhecimento e que, de certa maneira, interagem entre si, refletindo a complexidade do contexto do mundo que atribui à reputação um importante diferencial de valor social, econômico e político.

A reputação emerge como uma exigência dos investidores de empresas com ações em Bolsa, após as crises dos escândalos financeiros de grandes conglomerados empresariais como

[52] Nota da autora explorada ao longo do capítulo 2.

Enron e outros similares no final dos anos 2000 no Brasil e, recentemente (2013), com o caso da empresa OGX[53]. A exigência de segurança dos investidores ante os conflitos de interesses, bem como as más práticas corporativas, levou à definição de normas e a proibição de práticas abusivas e fora do padrão de segurança estabelecido (COSTA, 2007, p. 303)[54].

Costa aponta duas vertentes para o conceito de reputação na contemporaneidade: aquela relacionada com a conduta e aquela relacionada com os aspectos diretamente vinculados às questões dos interesses de mercado das organizações capitalistas.

A pimeira vertente relacionada à reputação com letra maiúscula concerne às prerrogativas diretamente vinculadas à conduta – uma conduta reta, geral, relacionada ao prestígio, ao renome e à confiança da empresa, gerada no decorrer do tempo e reconhecida pelos variados públicos. A segunda refere-se às questões de interesses e configura-se como uma recodificação da anterior, uma reconfiguração capitalista, relacionando-se com os *stakeholders* identificados com a empresa e a marca e que são públicos, integrados economicamente com ela (COSTA, 2007, p. 303).

Mas, nas questões morais e éticas, penetramos, de antemão, nas prerrogativas relacionadas aos significados do termo, que estão presentes na interpretação dos sinônimos e na semântica das palavras – presentes nas virtudes humanas.

6.1 Moral, ética e norma no universo da reputação

Para nos situarmos no entendimento do termo reputação, na língua, temos de nos ater aos seus sinônimos derivados.

No entendimento dos gramáticos da Língua Portuguesa, universo no qual o presente estudo se desenvolve, o termo apresenta significados diversos, mas complementares. Reputação é conceituado (*Dicionário Aurélio*)[55] como o "ato de julgar", "ser julgado ou julgar-se" – quando qualquer ator se coloca à mercê do outro; como ação, no tocante a considerar ou obter consideração acerca de alguma coisa. O conceito envolve também significados relacionados a

---

[53] O Grupo EBX (uma das empresas do grupo é a OGX) GX do empresário Eike Batista tornou-se em 2013 um dos maiores escândalos do mercado acionário brasileiro. O escândalo redundou em frustração às expectativas por parte dos acionistas, crise de confiança do mercado em relação à empresa, queda do valor das ações, seguidos de inúmeros processos de acionistas e no final do processo pedido de concordata, Nos últimos anos, o Grupo EBX contabilizou, segundo a revista *Exame* (http://exame.abril.com.br/mercados/noticias/como-eike-batista-perdeu-r-60-bilhoes-em-dois-anos), mais de 57 bilhões de reais em valor de mercado..

[54] COSTA, Joan: entrevista [2º semestre de 2007]. Entrevistadores: Luis Alberto de Farias e Paulo Celestino da Costa Filho. São Paulo. Revista ORGANICOM.,os.300-309, Numero 7, Ano 4.2007.

[55] *Dicionário da Língua Portuguesa da Academia Brasileira de Letras*. São Paulo: IBEP – Instituto Brasileiro de Edições Pedagógicas, 2008.

crédito, à validação, entendida como a ação de definir valor, reputar. Ou seja, reputar passa pelo julgamento e ser reputado significa, então, ter passado pela prática do julgar, seja de uma ação, uma atitude ou o conjunto de atos e práticas dos variados atores sociais.

Ampliando os significados do termo reputação, temos, também, o ser reputado como bom ou mau por uma opinião pública de determinado ambiente social e, ao mesmo tempo, o ato de concessão da capacidade de exercer o direito em dar reputação a outrem, creditar e mesmo dar prestígio, fama, notabilização.

Como antônimo, temos, enfim, os conceitos de estima, chegando até as concepções mais próximas do universo econômico, como avaliar, calcular, ilustrar, dar valor – dar crédito –, dar nome e lugar a tal e qual coisa.

São inúmeras as interfaces dos termos que envolvem o conceito de reputação e todas elas parecem apontar para a significância e amplitude do termo na complexidade do mundo no século XXI e levam, necessariamente, para a ampliação da discussão não apenas nos meandros de sua valorização no universo das organizações, mas também em sua relação com identidade, legitimidade, autoridade, regra, norma, valor e poder em relação às interpretações da pessoa humana (MAFFESOLI, 2012) em suas relações cotidianas.

Diante dos parâmetros estabelecidos, temos de contextualizar o conceito no cenário contemporâneo pautado pelo sistema econômico global, no qual a construção dos discursos reputacionais torna-se o *constructor* das realidades relacionais do espaço público de uma sociedade técnico-informacional e em rede, que tem a Comunicação como processo, como *corpus* do existir contemporâneo no universo virtual: imaterializado, onde transitam os saberes e significações cognitivas humanas do enorme entranhado universal das tecnologias de comunicação e informação (TICs)[56].

O termo reputação transita pelos conceitos de moral e de ética, inerentes à natureza do humano e à sua capacidade individual, grupal e coletiva, transpassando pela relação entre bondade, maldade, justo, injusto, pródigo, não pródigo, verdade, mentira, magnanimidade, legítimo, ilegítimo, reciprocidade, equidade, virtuosidade e pelas paixões e emoções – nuances

[56] Quando nos referimos ao universo virtual em que circulam esses saberes, estamos nos referindo à universal infraestrutura da Internet, que não é composta apenas por infraestrutura de comunicação em nós globais de redes de telecomunicação e comunicação, mas também relacionada à infraestrutura de equipamentos como servidores, roteadores, sistemas de armazenamento, segurança, sistemas de inteligência como *software*, equipamentos com sistemas de gerenciamento não apenas da própria rede como aqueles embutidos em componentes, processadores, memórias etc., bem como provedores de serviços, sistemas de cabeamento, fornecedores, prestadores de serviços e toda a infraestrutura composta de inteligência e conhecimento em variadas indústrias dos segmentos de comunicação de dados, telecomunicações, da indústria de hardware e *software*, operadores de serviços de acesso e organizações certificadoras gerenciadoras globalmente e localmente, por país, da rede e da infraestrutura que viabiliza o universo virtual da Internet.

que distinguem o humano e sua racionalidade; capacidade de pensar e agir e a irracionalidade do ser não pensante; o elemento que tem a vida como elemento racional.

> [...] cada homem detém uma atividade de ações advindas da alma – implicando em um princípio uníssono racional e que tem como função ser bom, desenvolvendo ou realizando boas ações. [...] (ARISTÓTELES, 1973, p. 256)[57].

> [...] "a função de um bom homem é uma boa e nobre realização das ações da alma e se qualquer uma é bem realizada quando está de acordo com a excelência que lhe é própria, se realmente assim é, o bem do homem aparece como uma atividade da alma em consequência da virtude e se há uma virtude, que seja a melhor e a mais completa [...] (Ibidem.1973, p. 256)[58].

A reputação permeia as virtudes e os elementos que transitam na alma humana, e não se pode deixar de considerar as interpretações da pessoa; indagações do universo e da moralidade.

Para conceituarmos moral, vamos transitar pelo campo da "Filosofia da vida" (DURANT, 1965, p. 84), que a conceitua, na etimologia e na história, como derivada dos costumes e que, na sua origem, significa a adesão aos costumes considerados essenciais à saúde e à preservação da sociedade. Certos costumes não passam de meras convenções sem nenhum aspecto moral, como o jeito de usar a faca, mas outros, como "não matar", acabam tornando-se vitais para o bem comum do grupo; passam, assim, a ser sustentados por meio das proibições, das exortações e excomungações: "é espantoso como o código moral tem variado no tempo e no espaço [...]" (DURANT.1965, p. 85).

Retomando às palavras de Durant, temos que a moral filosófica dos gregos repousava sobre um alicerce teológico, como um homem de pés para o ar, e a verificação de que tal alicerce não tinha segurança, ao longo da história, abalou a moralidade e o imoralismo. O materialismo e o determinismo tornaram-se a lógica, "[...] chegando aos tempos atuais, com as questões do problema da ética (o estudo racional da moralidade) e o desafio de persuadir o homem a ser bom [...]" (DURANT, 1965, p. 100), tornando-se, nos tempos atuais, uma das grandes questões a ser resolvida no período de transição em que discutimos nossa tese.

A moralidade, afinal, não pode ser definida em termos apenas relatados ao indivíduo, e temos de aceitar o bem do todo, do grupo, da sociedade, como o verdadeiro critério para o julgamento da conduta das partes (DURANT, 1965, p. 103). Assim, a moralidade está intrinsecamente relacionada aos critérios e valores de julgamento da sociedade.

---

[57] Da coleção de "Os pensadores. Aristóteles. São Paulo: Abril, 1973. v. IV.

[58]Ibdem,1973.

.

Abordaremos, a seguir, as questões conceituais da moral e das virtudes a partir do pensamento aristotélico, eixo primário de nossas discussões neste capítulo.

6.2 O olhar aristotélico das virtudes humanas

O que vai alterando o código moral ao longo dos tempos é exatamente a alteração das bases econômicas, que determina o código moral e, em cada caso de transição, durante a ordem velha para a nova, a ordem moral deve ser refeita, alterada ou substituída (DURANT, 1965, p.18): "cada vício já foi uma virtude", e pode tornar-se respeitável se um modo de conduzir-se na sociedade que hoje é censurado ou louvado esmaece ou se acentua, a ponto de tornar-se perigoso para o grupo, a censura passará, automaticamente, a louvar ou censurar [...]" (Ibidem.1965, p.19).

Cabe-nos, nesse momento, aprofundarmo-nos um pouco mais nos dogmas que compõem a noção de moral na qual estão alojadas as virtudes. Para isso, sob a perspectiva aristotélica[59] (VERGNIÈRES, 2008, p. 16), podemos nos ambientar um pouco mais acerca desse universo.

As virtudes éticas e morais não são meras atividades que circulam entre o racional e o intelectual, mas incorporam sentimentos que transitam pelo afeto, pelas paixões e que, por essa razão, devem ser orientadas de acordo com o código prevalecente em cada época.

As razões morais e éticas, à medida que são praticadas, tornam-se um hábito que, pela prática, transforma-se em regra – norma – e, por sua natureza, por execução, podem tornar-se vícios (ARISTÓTELES, 1973, p.28), pois, como citado acima, "[...] cada vício já foi uma virtude", podendo tornar-se respeitável.

> As virtudes éticas, morais, não são mera atividade racional, como as virtudes intelectuais, teoréticas; mas implicam, por natureza, um elemento sentimental,
>
> afetivo, passional, que deve ser governado pela razão, e não pode, todavia, ser completamente resolvido na razão. A razão aristotélica governa, domina as paixões, não as aniquila e destrói como queria o ascetismo platônico. A virtude ética não é, pois, razão pura, mas uma aplicação da razão; não é unicamente ciência, mas uma ação com ciência (ARISTOTELES apud VERGNIÈRE, 2008, p. 16).

Recorrendo à perspectiva da Antropologia (STORK apud ECHEVARRIA, 2005, p. 109; MAFFESOLI. 2012), temos um pouco mais de claridade para entender a perspectiva de liberdade de escolha da pessoa em sua magnitude, advinda da sua origem natural e universal: a sua peculiaridade em exercer sua faculdade de crescimento, na busca da evolução, que tem, em

[59] Apud VERGNIÈRES, Solange. *Ética e política em Aristóteles*. Editora Paulus, 2008, p. 16.São Paulo.

seu fim, a excelência. É nesse ponto que se insere o princípio da experiência da prática daquelas normas (éticas) colocadas como morais ou imorais.

A perspectiva aristotélica (*Ética a Nicômaco*, livro IV-1, p. 302) nos ajuda a começar a enveredarmos pelo universo do tema em estudo.

Aristóteles insere a virtude em relação ao significado da própria felicidade, uma espécie de boa vida e boa ação (1973, p. 257) – "[...] uma atividade virtuosa da alma [...]", conforme a virtude perfeita.

A virtude se divide em espécies, algumas intelectuais (filosóficas) e outras morais – *locus* onde residem a liberalidade e a temperança, e é nessa última que podemos aludir às discussões de caráter do homem. No final ele se apresenta por sua liberalidade, temperança ou sabedoria. Assim sendo, esse sábio deverá ser louvado, principalmente pelos seus hábitos – dignos – "ao qual chamaremos de virtudes" (ARISTÓTELES, 1973, p. 264).

Nenhuma das virtudes morais nasce da natureza. Somos, sim, adaptados a recebê-las e nos tornamos perfeitos pelo hábito: "[...] de todas as coisas que nos vêm por natureza, primeiro adquirimos a potência e mais tarde exteriorizamos os atos" (ARISTÓTELES, 1973. II-267 – *Ética a Nicômaco*): "[...] não foi por ver ou ouvir frequentemente que adquirimos a visão e a audição, mas, pelo contrário, nós as possuímos antes de usá-las e não entramos na posse delas pelo uso. Com as virtudes, dá-se exatamente o oposto: adquirimo-las pelo exercício; as coisas que temos que aprender antes de poder fazê-las, aprendemo-las fazendo".

> [...] tornamo-nos justos praticando atos justos. Pelos atos que praticamos em nossas relações com os homens nos tornamos justos ou injustos; pelo que fazemos em presença do perigo e pelo hábito do medo ou da ousadia, nos tornamos valentes ou covardes, é preciso atentar para a qualidade dos atos que praticamos. É da natureza dos atos que é determinada a natureza dos estados de caráter que daí surgem, e assim, que devemos agir de acordo com a regra justa principio comumente aceito (ARISTÓTELES, 1973-II, p. 268).

No universo da pratica dos atos justos, a reputação se manifesta sob a perspectiva de um conceito intrinsicamente relacionado às virtudes humanas, adicionado à temperança e à bravura (ARISTÓTELES, 1973) que necessita passar pela interpretação da pessoa humana do termo em sua experiência de vida e que irá refletir-se em seus atos e interpretação do que é justo, correto, certo ou errado – presente nos significados produzidos por ela. Eles irão redundar em seus julgamentos a respeito do outro e da coisa (signos que permeiam e circulam sua vida diária). Reputação torna-se algo que, se julgada, adquirida e valorada, necessita ser habituada, orientada, cultuada, educada e, se assim for, normatizada, gerida por normas que contemplam o universo das indagações da caminhada trilhada nesse estudo na busca das respostas.

É por meio das nossas virtudes e vícios que somos moldados, julgados, louvados ou censurados. As virtudes se inserem, na visão aristotélica, naquelas modalidades das escolhas que fazemos. Afinal, pelas virtudes, apresentamos nossas disposições – elas estão diretamente relacionadas às questões do caráter.

O medo, a confiança, o apetite, a ira, a compaixão e, em geral, o prazer e a dor podem ser sentidos em excesso ou em grau insuficiente. Mas se os sentimos na ocasião apropriada, com referência aos objetos apropriados, para com pessoas apropriadas, pelo motivo e da maneira conveniente, estaremos nos situando na excelência que caracteriza as virtudes (1973-II-6, p. 272). Mas não podemos falar de virtudes sem citar as paixões, já que estão relacionadas, pois são elas que nos levam à ação; são por meio delas que somos movidos (1973, p. 283).

Enfim, o desejo da virtude expressa não apenas o caráter da pessoa, mas as paixões que a leva à ação e seu exercício diz respeito aos meios, "[...] ela está sob o nosso poder;, do mesmo modo que o vício, ambos dependem do uso do não agir, como temos o poder de agir temos, também, o de não agir, dependendo de praticarmos atos nobres ou vis, e se é isso que se entende por ser bom ou mau, então depende de nós sermos virtuosos ou viciosos (Ibidem, p. 287), pois as ações virtuosas são praticadas tendo em vista o que é nobre" (Ibidem, 1973, p. 301).

Diante dessas indagações, podemos nos enveredar por outro conceito, envolvendo a concepção aristotélica do entorno reputacional e a sua relação com a moral e a ética: a magnificência que diz respeito ao homem que detém a riqueza. O homem magnificente assemelha-se a um artista, pois percebe o que é apropriado e sabe gastar grandes quantias com bom gosto (Ibidem, p. 305): seus gastos são vultosos e apropriados; ele o gastará tendo em vista a honra (que envolve as mais nobres ações), já que essa finalidade é comum a todas as virtudes, pois é o atributo dos gastos que chamamos de honrosos.

É difícil ser verdadeiramente magnânimo, diz Aristóteles, "[...] pois sem possuir um caráter bom e nobre não se pode sê-lo". O magnânimo expressa-se com franqueza e é afeito a dizer a verdade. Ele tem em mente a honra, pois é a ela que se arroga e acima de tudo, de acordo com os seus méritos (Ibidem, p. 308):

> [...] se o magnânimo merece e pretende grandes coisas, e essas acima de todas as outras, há de ambicionar uma coisa em particular. O mérito é relativo aos bens exteriores, e o maior destes, acreditamos, é aquele que prestamos aos deuses e que as pessoas de posição mais ambicionam, e que é o prêmio conferido às mais nobres ações, que é a honra, que é por certo, o maior de todos os bens exteriores.
> Honras e desonras são os objetos, com respeito aos quais o homem magnânimo é tal como deve ser.
> O magnânimo, visto merecer mais do que os outros, deve ser bom no mais alto grau, pois o homem melhor sempre merece mais e o melhor de todos – é o que

> mais merece. Logo, o homem verdadeiramente magnânimo deve ser bom...a honra é o prêmio da virtude, e só é rendida aos bons.

Chegamos, nesse ponto, ao conceito de justiça, injustiça e ao ato justo.

> Justiça e injustiça, parecem ser termos ambíguos [...] o homem sem lei, assim como o ganancioso e o ímprobo são considerados injustos, de forma que tanto o respeitador da lei como o honesto serão justos. Porém, o homem injusto é ganancioso, deve ter algo com os bens que dizem respeito à prosperidade e à adversidade, mas que os toma como bons, porém, o são apenas para uma pessoa determinada e não para outro ou outros (Ibidem, p. 322).

O homem sem lei é injusto e o respeitador da lei é justo; em consequência, todos os atos legítimos são justos. Assim, as leis têm, em mira, a vantagem comum, quer de todos, quer dos melhores ou daqueles que detêm o poder ou algo nesse gênero. "De modo que em certo sentido, chamamos justos aqueles atos que tendem a produzir e a preservar, para a sociedade política, a felicidade e os elementos que a compõem" (Ibidem, p. 333).

Para Aristoteles, a lei bem elaborada faz coisas retamente, transformando-se a justiça em uma virtude completa, principalmente em relação ao nosso próximo e podendo ser considerada a maior das virtudes, por ser a pratica, o exercício da virtude completa.

> [...] aquele que a possui pode exercer a virtude não só sobre si mesmo, mas também sobre o próximo, já que muitos homens são capazes de exercer virtude em seus assuntos privados, porém não em suas relações com os outros ...assim, somente a justiça, entre todas as virtudes é o bem de um outro visto que se relaciona com o nosso próximo, fazendo o que é vantajoso a um outro, seja um governante, seja um associado. A justiça, nesse sentido, não é uma parte da virtude, mas a virtude inteira. A virtude e a justiça, nesse sentido, são elas a mesma coisa, mas não o é em sua essência... aquilo que é em relação ao próximo, é justiça, como uma determinada disposição de caráter em si mesmo, é virtude (ARISTÓTELES.1973, V-1, p. 323).

Quando um homem tira proveito de sua ação, essa não é atribuída a nenhuma outra forma de maldade, que não a injustiça a própria maldade, o que faz o homem injusto improbo e ilegítimo.

Porem, para o filosofo, o homem equitativo, mesmo não o sendo legalmente o homem equitativo é justo, é superior a qualquer espécie de justiça, ele age independente universalidade contemplada na lei, sendo aquele "[...] que escolhe e pratica atos justos, que não se aferra aos seus direitos em mau sentido, mas tende a tomar menos do que seu quinhão, embora tenha a lei por si –, ele é equitativo – a obedece, a segue, pois essa é a disposição de caráter correta, já que ele é possuidor de uma série de atos justos" (Ibidem, 1973).

A abordagem clássica aristotélica envolve as leis morais relacionadas à ética, um dos *corpus* onde se situa o universo reputacional. Mas, se assim for, o termo reputação embute a questão normativa que define e julga, moraliza, legitima etenta moderar atos e ações e, de certa maneira, é governada pela racionalidade normatizadora. Na contemporaneidade impõe-se a governabilidade pelas regras do reputacional institucionalizado, prevalecendo o racional da significância, que se instaura sobre o conceito do que é justo, válido, bom, mal, sustentados no protótipo do que circunda o processo de construção de significado do termo reputação.estereotipo do que é reputação.

6.3. O viés institucionalizador e normatizador da reputação

A base desse processo regulatorio parece sustentar-se na legitimação das instituições, que prioriza o aspecto racional de um mundo complexo e perdido em meio a discussões, cujos valores válidos podem ser concretizados na imagem refletida no espelho pelo qual significamos o mundo. Dessa maneira, reputação se concretiza como a referência que suporta e coloca os atores no lugar que a regulação normativa aloca cada organismo do social contemporâneo – empresas, governos, indivíduos, redes.

Legitimação, no contexto reputacional dos tempos atuais, apenas se institucionaliza se na interpretação dos agrupamentos de pessoas para os quais se busca reputação ela se consolida como detentor de valor. O valor, nesse contexto, implica numa interpretação humanística, universo em que está a concepção adotada por nós, de pessoa que contempla a realização plena da existência.

Esta concepção engloba o desenvolvimento de todas as dimensões humanas, numa interpretação antropológica que considera o "equilíbrio dinâmico, potencializador de cada faculdade, compassando-as e unindo-as às demais. Afinal, uma vida que esteja centrada apenas no racional e que esqueça as demais, sentimentais, está em desequilíbrio" (STORK apud ECHEVARRÍA, 2005, p. 72).

Na harmonia entre a racionalidade e os sentimentos, encontra-se a condição da pessoa humana, onde se situa sua dignidade.

Em todas as ações humanas para os autores citados (2005) intervêm critérios prévios que a pessoa já tem formado antes de agir, e dos quais parte para escolher o fim, escolher alguns meios ou outros – esses fatores em conjunto configuram os valores humanos que segregam ou garantem a qualidade da dignidade da pessoa humana. São eles (os valores humanos) que nos dizem o que cada coisa significa para nós e por meio dos quais agiremos e que podem ser

variados, como a utilidade, a beleza, o poder, o dinheiro, a família, a pátria, a sabedoria, a destreza técnica (STORK apud ECHEVARRÍA, 2005, p. 148).

Esses valores são manifestos pelas ações e são eles que caracterizam a plenitude da pessoa humana. Serão eles que irão constituí-la no *locu*s onde suas crenças e seus valores serão aceitos ou não - irá depender da verdade que todos os demais compartilham – assim, nesse momento, essa verdade se mistura ao conjunto de valores de todos e se constitui como àquela que passa a ser absoluta, no lugar onde ela se manifesta.

Esse saber construído nesse lugar, que se torna exclusivo e que, na perspectiva *foucaulniana*, pode ser relacionado à sua abordagem do saber 'alquímico' só poderá ser vazio se o interrogamos como um conjunto de verdades representadas; é pleno se o consideramos como um conjunto de regras, de estratégias, de procedimentos, de cálculos, de articulações que permitem obter, ritualmente, a produção do acontecimento "verdade".

É exatamente essa a lógica presente no novo espaço midiatico da contemporaneidade – já que os atores (tecnologia, usuário e mídia) atuam na mesma direção e sintonia, tendo como pano de fundo o acontecimento-verdade e o domínio do conhecimento, que se torna universal e impõe um discurso aceito, qualificando os sujeitos e que é à prova de contestação.

> É esta forma singular de produção da verdade que pouco a pouco foi recobrindo as outras formas e que, pelo menos, impôs sua forma como universal [...]esta grande transformação dos procedimentos de saber acompanha as mutações essenciais das sociedades ocidentais: emergência de um poder político sob a forma do Estado, expansão das relações mercantis à escala do globo, estabelecimento das grandes técnicas de produção. Mas também podemos ver que, nestas modificações do saber, não se trata de um sujeito de conhecimento que seria afetado pelas transformações da infra-estrutura - trata-se sim de formas de poder-e-de-saber, de poder-saber que funcionam e se efetivam ao nível da "infra-estrutura" dando lugar à relação de conhecimento sujeito-objeto como norma do saber;[...] podemos então compreender que ela não se aplica sem problemas a tudo que resiste ou escapa às formas de poder-saber de nossa sociedade, a tudo o que resiste ou escapa ao poder estatal, à universalidade mercantilista e às regras de produção. (FOUCAULT.1998:116-117).

A aplicação dessa norma de poder/saber nos lugares onde ela se coloca se dá pela produção de signos que consolidam o poder onde este se aloca.

Essa é a época da construção de significados, conceitos que se transformam em signos, imagens e formas que graças à velocidade desse mundo, se transforma em um arranjo a impedir

que se imponham a lógica da sucessão tomando o "lugar das coisas verdadeiras": (SANTOS.1998:01)[60].

A verdade circula nesse espaço transitando numa narrativa mítica na qual o sujeito principal é dado pelo ator principal, na sua identidade heróica, presente, a vencer desafios, a apontar caminhos e a destruir os obstáculos colocados pelo discurso macro, mítico, da contemporaneidade, dado pela fala do sujeito ausente e presente ao mesmo tempo – nos novos espaços virtualizados.

Os valores, nesse novo cenário, são materializados pelos significados – são eles que fazem presente as novas verdades e a realidade valorizada e se eles puderem ser materializados pelo modelo de conduta passa a ser verdadeiro. Não podem ser materializados apenas por discursos frios, mas emocional, passional, pois "[...] o homem precisa ter alguém ou algo com que possa se identificar, a quem possa admirar ou imitar. Mas essa existência precisa ser exequível, para que possa ser creditada, tornada verdadeira e real" (STORK apud ECHEVARRÍA, 2005), pois, afinal, "[...] a virtude é a democratização do heroismo" (ARISTÓTELES, 1973, p.98), porque com ela todos podem alcançar esse estado digno e admirado.

Os homens que se constituem em modelos o fazem por meio de sua história, da narração de sua existência e de suas façanhas e "[...] e uma verdade convertida em fim ou critério de conduta torna-se um valor" (2005, p. 152).

Nessa relação, torna-se imprescindível que o ato ou os atos daqueles que são referendados sejam aprovados por todos aqueles aos quais o julgamento foi solicitado, sendo [...] necessária a unicidade de uma percepção que consolide que determinado sujeito (indivíduos e organizações) esteja em conformidade com aqueles comportamentos ansiados pela sociedade – definidos como regras da boa convivência sócial" (KING; WHETTEN, 2008)[61].

Nesse processo, a reputação e a percepção estarão sintonizadas – comprovando que o ator que busca seu assento naquele lugar determinado recebeu seu julgamento como certo, bom, correto, legitimado, assumindo as identidades colocadas pelo padrão institucionalizado e valorado.

---

[60] SANTOS, Milton. Tecnica, espaço e tempo. Capitulo 1, 1998.

[61] Brigham Young University, (25/janeiro. 2008).

6.4 *Ethos* e *nomos* reputacional

Aqui cabe contextualizar o jogo entre o *ethos*[62] *e o nomos*[63] que ilustrado por Ciaramelli (2009), em sua análise do Direito, da moral, da religião, da política e das demais instituições sociais relevantes - interpretadas como instituições humanas de normas coativas e sancionáveis, que surgem nos variados contextos históricos como fatores sociais, exercendo a função de regular, explicitamente, as ações e os comportamentos humanos (CIARAMELLI ,2009, p. 11) e aparecem

> [...] a partir do momento em que, por definição, toda a sociedade se altera a definição se modifica e se transforma, mas segue sendo ainda identificável, e do momento em que esse processo simultâneo de alteração e de identificação muda – em que consiste a historicidade – ele (o processo) abarca inevitavelmente nascimento a toda instituição social. Experiências como o direito, a moral, a religião e a política devem sempre ser estudadas e compreendidas à luz de seu contexto histórico específico e das múltiplas narrativas em que este último resulta em cada momento (Ibidem, 2009, p. 12).

Isso não exclui que não possam ser investigadas as estruturas possíveis para fornecer uma representação geral ou uma determinação abstrata de um fenômeno social específico como, no presente estudo, a reputação.

Os fatores estabilizadores são fundamentais, entre aqueles mais resistentes, como os costumes, a moral e as tradições, aqueles legalizados e institucionalizados, os quais regulam nossas vidas no mundo e nossas relações com os demais, sendo que "[...] a variedade de tais sistemas é grande, tanto no tempo como no espaço, porém todos têm em comum a sua concepção para assegurar a estabilidade" (Ibidem, p.12).

O autor coloca em evidência, retomando à filosofia grega, a própria institucionalização da sociedade, não relacionada ao sagrado nem ao natural, mas derivada do *nomos* e da consecução das normas da tribo, da *polis* democrática – como a noção do que seja verdade – "[...] certo é que sempre e em todas as partes existe a verdade, equivalente à conformidade

---

[62] O termo *ethos* é conceituado, por Remo,Bodei (apud CIARAMELLI, 2009, p. 12): "[...]como o conjunto de costumes, normas e modelos de comportamento (nem sempre conscientes e aprovados) que guiam as ações dos indivíduos no interior de uma comunidade histórica determinada", pois para ele, "se entendemos adequadamente os ideais e os valores (os modelos e critérios de opção considerados como desejáveis, podemos dispor das chaves de acesso aos códigos de conduta e aos planos de vida compartilhados, apreciados sobretudo nos momentos de perigo, senão divisórias precisas no comportamento efetivo das pessoas, indicando as diretrizes que guiam e as formas que refletem o significado das ações dos indivíduos [...] (Ibidem).
O termo *nomos Ciaramelli* (2009, p. 13) conceitua como o equivalente grego da palavra latina Lex, e para nós, latinos, tem o sentido de lei instituída – universo no qual circulam os costumes, os modelos de comportamento, o sistema simbólico de valores e ideais, que não preexiste à experiência social e histórica, senão que surge dela como implicação decisiva sua e é na correspondência recíproca entre experiência histórico-social e elaboração coletiva dos significados que se constitui a compreensão do Direito (campo de estudo do autor) – que "se converteu na modernidade, em um conjunto de normas coativas ou sancionáveis, objeto de uma atividade pública, autônoma, diferenciada, reconhecível e regulamentada".

canônica das representações e dos enunciados instituídos socialmente, bem como do equivalente dos axiomas e procedimentos de validação" e ela se constitue como afirmado anteriormente, no *locus* (lugar) daquela verdade que se faz absoluta.

Os gregos sabiam muito bem que o homem será o que faz dele "os *nomos* da *polis* porque não há ser humano sem a *polis*, isto é, governado por *nomos* apropriados, [...]" (1905-1975 apud CIARAMELLI, 2009, p. 22). Arendt (apud CIARAMELLI.2009) ressalta que não existe ser humano que vaga sem uma *polis* e essa, logicamente, sem ser regida por *nomos* adequados; e é no descobrimento de uma conjunção do arbitrário do *nomos* com a sua dimensão constitutiva do ser humano individual e coletivo que se abre a interminável discussão sobre o justo e o injusto.

A dimensão reguladora do *nomos* se apresenta por meio da relação mantida entre a condição humana e a instituição das normas, cuja tarefa é dada pela regulação e estruturação da vida coletiva, por meio de um estreito "nexo" (grifo nosso) entre o histórico-social e um sistema simbólico de significados, valores, motivações e modelos de comportamentos que dão ordem e fornecem sentido à existência, que vão produzindo, por sua determinação e aceitação, a institucionalização de todo um âmbito normativo, por meio de regras gerais de conduta, às quais, na experiência concreta, todos deveriam atentar-se.

É no "nexo" entre sistema simbólico e ordem normativa que se destacam-se os fenômenos sociais como o direito, a moral, a religião, a política, a reputação e que transita em todos esses universos. A ordem da instituição é portadora de estabilidade e da determinação, as quais sem embargo se destacam sobre o fundo da contingência ontológica sem anulá-la.

Assim, a experiência humana se constitui apenas mediante a elaboração histórico-social de figuras de sentido, que tomam corpo sobre a indeterminação do real, constituindo, na verdade, seu fundo; o surgimento da ordem histórica se processa pela criação e reflexão, que não podem ser produzidas sem regras que sejam próprias, já que não se dispõe de modelo nem critério algum que não esteja no âmbito social e histórico, pois é pressuposto das normas caracterizar-se por sua operação coletiva através da qual a sociedade moderna regula, reflexivamente, a dimensão normativa da instituição dos significados sociais fundamentais que regem a vida social (CIARAMELLI, 2009, p. 34; 83).

No "nexo simbólico", por meio do *nomos* reputacional, coletivo, serão julgados os organismos sociais e serão legitimados como positivos ou não caso adotem certas identidades sociais caracterizadas ou 'ditas' (*grifo nosso*) como referências sociais – estabelecidas pelos grupos e que diretamente orientam as partes. As avaliações serão realizadas, cumprindo com o

mínimo de padrões de identidade social em relação ao protótipo determinado (KING; WHETTEN, 2008).

É em decorrência do compartilhamento e entendimento pelos variados sujeitos, que as normas podem ser validadas como sociais. Elas devem ser compartilhadas e, em parte, garantidas pela aprovação ou desaprovação de outros. Elas são também mantidas pelos sentimentos de embaraço, ansiedade, culpa e vergonha diante da possibilidade de sua violação e a obediência a uma norma, bem como motivadas de antemão, pelas emoções que são positivas, como a raiva e a indignação (ELSTER, 1989, p. 1).

Para que as normas sejam sociais, elas devem ser compartilhadas e em parte garantidas pela aprovação ou desaprovação de outros. Ao obedecer a uma norma, pode-se também ser movido por emoções positivas, como a raiva e a indignação.

Essa afirmação inicial exagera, de certo modo, o caráter mecânico e irrefletido do comportamento orientado por normas. Na realidade, elas deixam bastante espaço para a escolha, a interpretação e a manipulação. É por essa razão que os atores desenvolvem normas para atingir seus objetivos, de acordo também com suas motivações e sentimentos, emoções.

Há, no entanto, limites para essa flexibilidade, por isso mesmo a interpretação da reputação pelos grupos, sujeitos organizados, ganha importância para a concessão do título que os legitima sujeitos - "[...] a validação, legitimada pelo conjunto de normas estipuladas pelos demais, que passam a deter, de certa forma, o poder de concedê-la e eventualmente concretizá-la, garante a legitimidade da exigência funcional de "*recognizabity*" – reconhecibilidade – que circula entre as normas mínimas e as lógicas institucionais" (KING; WHETTEN, 2008, p. 3).

E a autodefinição dos atributos legitimadores, considerados não apenas diferentes, mas "elevados" dessas normas, "distingue os atores (organizações) de forma positiva e/ou de maneira a ajustarem-se (atores) às formas consideradas socialmente desejáveis dentro de dada sociedade" (Ibidem, 2008, p. 3).

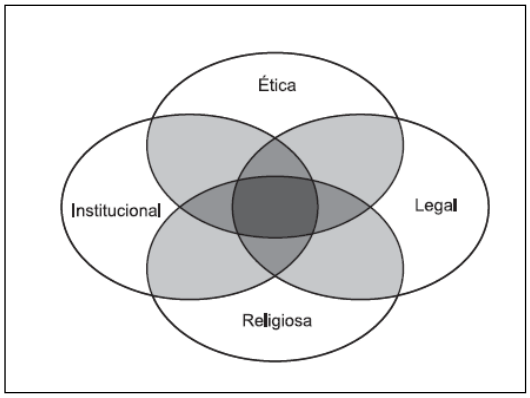
Não basta para os atores apenas, para serem distinguidos, dentro do pensamento de King; Whetten (2008), diferenciarem-se entre si em determinado contexto social, mas, principalmente, distinguirem-se positivamente com novos propósitos de forma a justificarem suas ações – atividades – dentro dos padrões mínimos do protótipo pré-definido e aceito como verdadeiro dentro de cada ambiente social referendado.

Nessa lógica referendada é que se concretiza "o espaço" onde os diversos atores podem aprender e ter a pretensão de alcançar legitimidade, já que a autoestima gerada passa a estar em equilíbrio com os atributos que os distinguem de forma positiva e que, julgados, passam a ser reconhecidos.

Essa concepção de legitimidade (KING; WHETTEN, 2008) induz à questão da responsabilidade, do compromisso embutido e, além disso, da conduta determinada como verdadeira. Na conceituação de Benthan (1983 apud CHERQUES; THIRY. 2003, p. 33)[64], essa responsabilidade social incorpora deveres – de pessoas, grupos e instituições – em relação à sociedade, pois é ela que nos torna sujeitos e objetos da ética, do direito, das ideologias e se quisermos, até mesmo da fé: "[...] é o que nos torna passíveis de sanção, de castigo, reprovação ou culpa" (Ibidem, 2003). Afinal é pela responsabilidade que agimos no universo da lei, do institucional, da fé (religião), conduzida pelas nossas obrigações sociais.

Cherques, Thiry (2003, p. 33) estrutura essa responsabilidade sob quatros vertentes: a legal, a institucional (político-administrativa), a religiosa e a responsabilidade moral – todas, em essência, originárias da mesma raiz constitutiva, ou seja, "*spondere*", que quer dizer promessa. Sob esse enfoque, "*Re-spondere* socialmente é cumprir com o compromisso mútuo entre o agente e a sociedade, é cumprir com a obrigação mútua" (CHERQUES, 1997-2003). Mas as obrigações das diversas responsabilidades são diferentes, seja pelo conteúdo que encerram, seja pelas instâncias de responsabilização, demonstrada pela figura 5 a seguir.

Figura 5 – As responsabilidades[65]



Fonte: ROBERTO, Hermano apud CHERQUES,Thirty, (2003,p.35)[66]

Esses modelos de responsabilidades podem ser assim contextualizados:

A responsabilidade legal diz que as empresas devem obedecer às leis, embora possam contestá-las e recusar as incongruências que, muitas vezes, encerram. A institucional tem a responsabilidade administrativa de obedecer a padrões reconhecidos nas relações que envolvem a organização e que ela mantém com os outros atores sociais e os demais agentes econômicos -

[64],[61] CHERQUES-Thiry, Hermano Roberto. Responsabilidade Moral e identidade empresarial. *Revista RAC, Edição Especial*, ANPAD-Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, p. 31-50, 2003. Disponível em: www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-edesp-hrt.pdf. Acesso em: 26 de outubro de 2013.Rio de Janeiro.

[65] In: CHERQUES; THIRY (2003, p. 33).

padrões estes que podem ser negociados, pactuados e repactuados. A responsabilidade religiosa é, ou deveria ser, uma questão adstrita a cada membro da organização (CHERQUES; THIRY, 2003, p. 34).

Mas se reputação envolve a legitimação e uma sistematização de alocação dos atores sociais no espaço do *nomus* reputacional – a responsabilidade está diretamente relacionada à questão moral e ética, pois a responsabilidade moral não é coercitiva, não é negociável e não é evidente.

A responsabilidade moral é a única que não admite o equívoco e a evasão, afirmao autor – "ela deve ser distinguida da responsabilidade privada e social", pois

> [...] a raiz *spondere*, de prometer, é a mesma dos esponsais, do casamento, que é uma responsabilidade privada. As responsabilidades moral, legal, institucional e religiosa do casamento são diferentes no que tange ao conteúdo e ao objeto da obrigação. Mas, sendo responsabilidades privadas, cujo objeto são indivíduos particulares, são claramente identificáveis, enquanto as responsabilidades sociais são dirigidas a categorias universais, a grupos, a instituições – categorias difusas e muitas vezes sem voz.
> É importante destacar ainda a necessária distinção entre a responsabilidade social moral da ética como um todo. A ética transcende em muito a responsabilidade. A ciência da ética opera sobre dois eixos. Um, teórico, busca determinar os fundamentos da moral, abarcando o conhecimento que possa oferecer, um princípio ou princípios norteadores do agir moral. O outro, que é um saber prático, se refere à aplicação desses fundamentos. Indica como devemos agir de forma a não ferir os princípios fundamentados pela ética CHERQUES; THIRY, 2003, p. 34).

No conceito de responsabilidade social, está contida, portanto, apenas uma das dimensões da ética, que é a do compromisso moral de responder sobre atos e intenções. Como parte integrante da ética, a responsabilidade moral e social tem por objeto as ações que possam, a qualquer título, vir a causar danos ou ofensas a outros. Elster (1998) ilustra, nesse sentido, a diferença em relação às normas sociais:

> Devem-se distinguir as normas sociais de uma série de outros fenômenos afins; diferem das normas morais, na medida em que algumas dessas são consequências, como as que derivam da ética utilitarista. As normas sociais diferem das normas legais. A obrigatoriedade das normas sociais é imposta pela comunidade, e nem sempre decorre do interesse; elas são mais do que equilíbrios de forças obtidos por acordo, pois nem sempre servem a um propósito socialmente útil; diferem de normas privadas, que são regras assumidas e construídas pelas pessoas para superar a fraqueza da vontade (AINSLIE, 1982, 1984 e 1986 apud ELSTER, 1998, p. 1).

No universo das empresas, a questão da ética e da responsabilidade moral e social tem, porém, outras dimensões: "[...]a dimensão jurídica, a da imagem, a da coesão da organização, a dos elos institucionais, a da criação da riqueza" (Ibidem,1998, p.2).

Os autores ressaltam ainda:

> [...] cobra-se das empresas, a título de responsabilidade, ações como melhoramentos físicos, financiamento de projetos de interesse social e, até, caridade. Isso não tem nada que ver com responsabilidade. A responsabilidade moral das empresas esgota-se na prevenção dos males que possam causar e na reparação daqueles que vierem a causar, sem ter a intenção de fazê-lo (2003, p. 34, *grifo nosso*).

Se a responsabilidade moral das organizações apresenta-se pelo viés da questão em dar resposta no que diz respeito às consequências e efeitos de seus atos e/ou ao reparo deles, a reputação no contexto social do século XXI passa a atuar como *nomos* do comportamento organizacional, de forma a manter o domínio e garantir a legitimidade dos atos e estratégias das proprias forças que viabilizam o sistema (aqui considerado regime econômico e político) junto à sociedade na qual a organização se insere.

Aqui nos situamos no caráter normativo do espirito capitalista de Weber. Sob essa perspectiva e analisando o cenário sob a linha Weberiana da legitimidade *versus* dominação (WEBER, 2004) é que podemos supor o "*nomos"* reputacional como instrumento necessário também para manutenção do ciclo de reprodução e desenvolvimento das forças produtivas na contemporaneidade – atuando como mais um dos agentes da "superestrutura jurídica e política que determina a forma de consciência social" (MARX; ENGELS apud PAULANI, 2009, p. 2009)[67].

A consciência social sob a égide da interpretação coletiva do *ethos* reputacional é também o estatuto (WEBER, 2004, p. 34) sob o espírito norteador capitalista, que valida e ao mesmo tempo concede poderes e dá autoridade, outorgando, estruturando procedimentos que determinam as regras, os comportamentos válidos e que validam as identidades, possibilitando-lhes compartilhar o *status quo* do "*nomos* reputacional".

Nessa perspectiva, os atores (indivíduos e organizações) outorgados como reputados passam a estar legitimados e garantem sua estabilidade na autoridade que lhe foi delegada e atestada nesse contexto histórico pelo *nomos* contemporâneo, pois o pacto ou a outorga dos estatutos, compostos por um conjunto de regras abstratas, estatuídas e com direitos de mando,

---

[67] PAULANI, Leda Maria. A (anti) filosofia de Marx. In: SANTOS, Mario Vitor (Org.). *Os Pensadores*. São Paulo: Casa da Palavra. p. 181-210, 2009

por quem de direito, garante-lhes a autoridade predicável pelos referidos estatutos (CHERQUES; THIRY, 2003), que são necessária para inseri-los, naquele lugar que lhes cabe, que lhes foi reputado.

A organização capitalista (burocrática), um dos três tipos "puros" de dominação legítima e racionalizada, arquitetada pelo pensamento weberiano, opera e adquire sentido pelas normas e estatutos, englobando diferentes tipos de domínio econômico, político ou de outra índole, que quando bem estruturados são de difícil destruição (WEBER, 1944, p. 730).

Entre os fatores, de importância incontestável, estão as estruturas racionalizadas das leis e do foco centrado na "gestão", pois um sistema legal calculável e administrável, baseado em termos de regras formais e de meios técnicos de produção, é parte constituinte do moderno capitalismo racional. Sem isso, esse capitalismo de comércio especulativo não seria possível (WEBER, 2004, p. 31).

É ele o empreendimento racional de iniciativa privada, com capital fixo e cálculos certeiros, com sistemas legais e de administração especializados, formais e legais e que fazem parte de todo o aparato econômico do capital, que têm sido, por predominância, a base do desenvolvimento econômico, político, científico, artístico, social, que é tomado pelo processo de racionalização peculiar à civilização ocidental.

É possível, utilizando o olhar do Direito, traçarmos análises entre Weber (2004) e Ciaramelli (2009), no que tange à demanda do sistema pela perfeição, eficiência e legalidade, buscando compreender esse novo *locus* também como um processo de racionalização em seu caráter material ou formal (racional), que só entende seu *corpus* por meio da definição de padrões fixos, bem como por seu caráter irracional, aleatório, mais pelo uso de métodos elaborados para a consecução das leis e das normas – constantemente redefinidas e reelaboradas – do que por seu conteúdo em si, já que esse é determinado sempre pelos valores concretos, especialmente aqueles de caráter ético (WEBER, 2004).

É por isso que o desenvolvimento do racionalismo econômico e a extrema dependência da técnica e do direito, racionais, tornou necessário ao capitalismo o desenvolvimento de habilidades específicas no homem no sentido da adoção de certos tipos de conduta racionais que tornariam possíveis a disseminação de toda uma ética peculiar às necessidades do capitalismo racional.

Essa ética é norteada pelo "espírito capitalista" (Weber), que circula fora da lógica do cotidiano, e que, se considerada no próprio reconhecimento de tudo aquilo que não é racional e não está à altura do cotidiano, dispõe de uma lógica própria, que, muitas vezes, não tem um

sentido (finalidade) preciso, mas um sentido (significação) não menos real, que opera nas múltiplas manifestações do pós-moderno (MAFFESOLI, 2012, p. 22).

Maffesoli vem ao encontro de nossas análises em relação ao tema da reputação na contemporaneidade, na medida em que declara que as virtudes da ética e da alma, ao contrário da normativa capitalista, sustentam-se em um pacto emocional e não em um contrato social (MAFFESOLI, 2012). A ética capitalista só é útil ao indivíduo por basear-se na substituição, pela mera aparência, e será sempre suficiente, desde que atinja o fim desejado, o utilitarismo e a conclusão do utilitarismo estrito, o *summus bonjm*, dessa ética, que se sustenta no ganhar mais dinheiro, combinado com o afastamento estrito de todo o prazer espontâneo do viver e, acima de tudo, se isenta de qualquer mistura hedonista. "Ela é pensada com um fim em si mesmo que, do ponto de vista da felicidade para o indivíduo, parece totalmente irracional" (WEBER.2004, p. 49).

Esse homem é dominado pela geração do dinheiro, pela aquisição como propósito final da vida prática, mesmo que tais tipos de conduta sejam obstruídos por obstáculos espirituais.

A aquisição econômica não mais está subordinada a ser um meio para a satisfação de suas necessidades materiais; essa inversão do que chamamos de relação natural, tão irracional de um ponto de vista ingênuo, é um princípio-guia do capitalismo, o que soa estranho para todas as pessoas que não estão sob a influência capitalista nos dias atuais – poucos seres humanos no planeta.

Essa economia capitalista moderna e "[...]seu imenso cosmos no qual o indivíduo cresce lhe afigura uma ordem de coisas inalteráveis, na qual ele tem de viver – que força o indivíduo na medida em que ele está envolvido nas relações de mercado e se conforma às regras e normativas de comportamento definidas – e aquele que se opuser por longo tempo a essas normas será, inevitavelmente, eliminado do cenário. "O capitalismo atual educa e seleciona os sujeitos de quem precisa mediante o processo de sobrevivência econômica do mais apto" (WEBER, 2004, p. 50) – ditado por regras e normas que se renovam.

Considerado ultrapassado por muitos estudiosos, esse discurso ressurge e se projeta na contemporaneidade como um dos principais nortes de interpretação do contexto histórico atual e que pode servir como base de análise também como observação da denúncia apresentada pela mais alta autoridade religiosa global – ideológica de certa forma – presente no discurso do recém-eleito gestor da Igreja Católica, Papa Francisco, projetado e ouvido mundialmente quando de sua recente visita ao Brasil em julho de 2013: "Temos, nos dias atuais, uma política mundial, economicista, sem ética, um economicismo autossuficiente e que vai tirando do

pertencimento social jovens e adultos – as duas pontas imprescindíveis da humanidade. (BERGOGLIO, Jorge. Papa Francisco, 2013)[68].

Bendix (1986, p. 70-71), analisando os textos de Weber (1944; 2004), destaca a sistemática evolutiva do sistema capitalista pelo grande complexo de instituições inter-relacionadas que compõem e sustentam sua lógica de expansão, servindo como perpetuadores da mística e da lógica capitalista.

Esse complexo envolve empresas baseadas em investimentos de capital a longo prazo, a oferta voluntária de mão de obra – nos sentidos legais da palavra –, bem como a divisão planejada do trabalho, pela alocação de funções de produção entre as empresas através da operação de uma economia de mercado e principalmente, pelo modelo legalizante e institucionalizado, com a função de manter as trocas organizadas das mercadorias – sejam produtos, títulos, bens cognitivos etc., da corporação de negócios, por trocas organizadas. Cada uma dessas instituições há de se perguntar se está relacionada com o "espírito do capitalismo", ou seja, com as ideias e hábitos que favorecem a busca racional do ganho econômico e nesse caso, de que modo (BENDIX,1986).

Esse racionalismo caracterizado por sua funcionalidade extrema, retomado por Maffesoli (2012), traz à discussão os textos weberianos (dentro de sua sociologia compreensiva) para analisar as características que norteiam a pós-modernidade e que nos cabe trazer à luz quando falamos de um termo como reputação – conceito ligado, essencialmente, aos aspectos do humano e, principalmente, da pessoa.

Nesse caso, o termo pessoa é utilizado considerando-se um ser dialógico caracterizado pelo agir da vida cotidiana em relação com o outro: "[...] tudo é bom nela, não tem nada para jogar fora" (MAFFESOLI, 2012, p. 23). Afinal, todos os atos, pensamentos e fenômenos da vida cotidiana se inscrevem em uma correspondência holística, pois têm sentido e geram significação.

A lucidez de Weber (2004) em apontar a extrema exacerbação ou sistematização da racionalidade capitalista, abandonando todos os outros parâmetros humanos da esfera pública, provocou a "racionalização exagerada da existência" (WEBER apud MAFFESOLI, 2012) e explodiu na contemporaneidade, evoluindo a ponto de provocar o próprio esvaziamento do sentido, já apontado no capítulo 1 e 2, e o desencantamento do mundo – causa e efeito de uma existência em que toda a irregularidade tem sido banida e o natural cedeu lugar ao artifício, ao

[68] Fala do Papa Francisco proferida em discurso na XVIII Jornada Mundial da Juventude, julho/2013. Rio de Janeiro, Brasil.

extremo racionalismo, configurando uma realidade social 'assepsiada'[69] pela 'violência totalitária' de uma tecnocracia racionalizada" (MAFFESOLI, 2012, p. 85), que se insere numa

> [...] política mundial, economicista, sem ética, um economicismo autossuficiente e que vai tirando do pertencimento social o homem (principalmente os 'jovens e os velhos') - quando reina nesse mundo a feroz idolatria do dinheiro (FRANCISCO, Papa, 2013)[70].

Nessa lógica está o homem de negócios (WEBER apud BENDIX, 1986, p. 64), que geralmente segue a tendência de associar-se a outro, homens como ele e a quem está ligado por uma perspectiva comum, em cuja conduta de negócios ele tem confiança, mesmo porque compete com eles no mercado. Nos estudos de Weber é cabível especificar, nesse homem, seu interesse - o ambiente de negociação e o movimento de comercialização econômica, no movimento de compra e venda de valor no ambiente do mercado de capitais (universo citado no capítulo 1), que solidificou, retomando as palavras de Soros, o "fundamentalismo de mercado" (capítulos 1 e 2), "um desenvolvimento só verificado no ocidente moderno" (WEBER, 1968, p.52), por intermédio da Bolsa de Valores, que favoreceu não apenas a expansão do comércio e a calculabilidade das transações comerciais, mas também proporcionou novas oportunidades para abusos especulativos.

Afirma Weber:

> [...] a comercialização econômica – cuja interpretação é a criação de títulos de participação em empresas, títulos de renda pública, títulos da dívida pública – cuja denominação compreendemos como o uso geral de títulos de valor para os direitos de participação nas empresas, e os direitos patrimoniais, ou seja, a possibilidade de uma orientação exclusiva, na satisfação das necessidades, num sentido mercantil e de rentabilidade. Quando a comercialização se agrega às demais notas características do capitalismo, ganha importância um novo elemento: o da especulação, que se dá a partir do momento em que os bens patrimoniais se representam por meio de valores transferíveis (WEBER, 1968, p. 252).

Em suas pesquisas comparativas entre o homem de negócios e o especulador da bolsa, Weber ressalta a orientação de cada um (em comparação), como indivíduo; o operador marginal tendia a ser um jogador interessado em lucros especulativos, enquanto o homem de negócios tenderia a ser um estrategista interessado em lucros regulares. Os dois tipos difeririam, assim,

---

[69] Termo utilizado por Michel Maffesoli. In: *O tempo retorna-formas elementares da modernidade*. São Paulo.Forense, 2012, p. 10.

[70] Citação retirada do discurso de sua santidade Papa Franciso em sua visita ao Brasil para a Jornada da Juventude realizada em julho de 2013 no Rio de Janeiro. O Papa proferiu discurso em diversas ocasiões de sua visita. A citação aqui apresentada refere-se ao seu Discurso para os Jovens, realizado em sua visita à Catedral metropolitana do Rio de Janeiro, em seu encontro com os jovens argentinos. Disponível em: <http://www.opusdei.org.br/art.php?p=54513>. Acesso em 02 de agosto de 2013.

das suas relações sociais. O especulador era um lobo solitário. O homem de negócios geralmente associado a outros, era ligado por uma perspectiva comum de sua classe, pois os homens de negócios, além de sujeitos "econômicos", são também membros de um grupo de *status* (WEBER, 1968).

Essa perspectiva da conduta deriva das tradições de uma classe comerciante com uma ética comum. A regulamentação efetiva da conduta dependeria do forte propósito comum do grupo - quer o processo de definição das regras e normas, a regulamentação fosse empreendida através de uma associação fechada, quer sem essa organização -, pois para receber essa deliberação, mesmo que inconsciente, seria necessário, inerente dispor ou estar isnerido nessas condições sociais. Comerciantes com amplo capital e interesse profissional no mercado tinham uma tendência natural em excluir estranhos que não eram profissionais, tinham pouco capital e conhecimento e tendiam a acentuar as instabilidades do mercado.

A racionalidade comercial e a ética da confiança mútua envolvem ideias que vão além dos preceitos imediatos do interesse econômico, embora sirvam para expressá-los (WEBER apud BENDIX, 1986). Weber enfatizou, conforme reforça Bendix (1986) a importância das ideias para a compreensão tanto do comportamento econômico quanto da base social dessas ideias, a fim de que se pudesse entender o efeito sobre a conduta do homem. Ele acreditava definitivamente que os *junkers*[71] e as indústrias tinham possibilidade de escolha, sendo que suas ideias e ações não eram simplesmente produto de seus interesses econômicos.

Para Bendix, o homem também tende a coisas mais elevadas, relacionadas a valores espirituais e morais, pois todos desejam cultivar e apoiar o que lhes parece ter valor, seres humanos, seus grupos e os múltiplos relacionamentos que os une.

> [...] sua responsabilidade pessoal é uma tendência básica de sustentar-se em coisas mais elevadas, aos valores espirituais e morais; [...] mesmo quando essa tendência se nos apresente em sua forma mais primitiva. Na medida de nossas possibilidades, queremos criar condições externas que ajudem a conservar – em face da inevitável luta pela existência, com seus sofrimentos – o que há de melhor no homem e, as qualidades físicas e emocionais que gostaríamos de preservar para a nação (BENDIX, 1986, p. 50).

Weber, ao contrário, interessou-se pelas ideias dos homens de negócios como membros de um grupo de *status* e não como indivíduos – com uma ética, moral e valores comuns.

Concordamos com Weber quando afirma que a regulamentação efetiva da conduta, está relacionada diretamente às causas e aos significados da inerente essência de matematização do

[71] Weber refere-se, nesse trecho, à aristocracia prussiana que dominou até a 1ª Guerra Mundial.

sistema, já que "[...] uma deliberação inconsciente é inerente a essas condições associativas, à racionalidade comercial e à ética da "confiança mútua" e envolvem ideias, sentimentos, valores que vão, como destaca Bendix (1986) alem da questão econômica, mas que serevem para validados e ao mesmo tempo dar epxressão à sua própria identidade, seu jeito de ser e agir e que lhes garatem a efetividade cada vez mais na ambiência do mundo atual.

> [...] Weber enfatizou tanto a importância das ideias para a compreensão do comportamento econômico quanto à base social dessas ideias para que tivessem um efeito sobre a conduta do homem (Ibidem, p. 64).

"Não são apenas as ideias, mas os interesses materiais e ideais (causas, significados a parti desses ideiais) que governam diretamente a conduta dos homens", atestou Weber (2004 apud BENDIX,1986, p.51), já que toda ação humana nasce de uma fonte comum, tanto na vida política quanto na religiosa, pois o primeiro impulso à ação social é dado, via de regra, por interesses políticos e econômicos. Porem são o que fornecem a base para se alcançar aqueles reais, emprestando-lhes quase um significado espiritual, servindo para justificá-los.

O homem quer ter a consciência limpa ao perseguir seus interesses vitais. E ao persegui-los só desenvolve sua capacidade a um propósito mais elevado e não puramente egoísta: "[...] sem essas asas, que esses objetivos "virtualizados",[72] os interesses ficam mutilados, mas as ideias só podem triunfar na história se e na medida em que estiverem associadas a interesses reais (HINTZE apud BENDIX, 1986)[73].

Bendix (1986) analisa a superestrutura e a subestrutura mostrando que, quando essa última é transformada, a primeira não a acompanha, transformando-se no mesmo ritmo, mas antes desintegra-se juntamente com a sociedade. Funciona como um eixo coordenador de polos de interesses e de ideias. A longo prazo, do ponto de vista histórico, nenhum dos dois pode sobreviver sem o outro; um necessita do outro e sempre que os interesses são perseguidos, uma ideologia tende a se desenvolver para dar sentido, reforço e justificação a esses interesses.

> Essa ideologia é tão real quanto os próprios interesses reais, pois ela é parte indispensável do processo vital expresso através da ação. Para que as ideias conquistem o mundo, necessitam do impulso dos interesses reais, embora as ideias frequentemente desviem esses interesses de seu objetivo original (Ibidem, 2009, p. 66).

---

[72] Aqui nesse sentido, não significa apenas aquele no espaço virtual composto pela tecnologia, mas refere-se àquela ambiência onde se concentram as ideias, as emoções, os sentimentos, a fé, a crença.

[73] HINTZE, Otto apud BENDIX (2009, p. 65), apoiando a defesa e análise de Bendix quanto ao pensamento weberiano do Espirito do capitalismo.

Ocorre também, no contexto histórico atual (seguindo a lógica de norteamento espiritual do capitalismo), uma demanda por um *corpus* que alinhe os interesses com os ideais, justificando as ações. De um lado, a reputação parece inserir-se nessa lógica. Adotando-a, de um lado, a reputação é colocada no lugar de estatuto (do capital imaterializado e cada vez mais dependente dos atributos cognitivos onde se inserem os sentimentos, as paixões, ideais humanos), e que também "não pode ser colocada como um poder nem uma instituição, na medida em que funciona como uma rede, atravessou as normas (*nomus*) sem se limitar a suas fronteiras" (MACHADO apud FOUCAULT, 1979, p. 17)[74].

De outro pode ser considerada, também, como um dispositivo, um mecanismo (*locus*), um instrumento que garante o *statu*s naquele lugar onde ela se estabelece como tal, por métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo (corpo aqui considerado como organismo), que assegura a sujeição constante das forças, impondo docilidade ou utilidade.

Ele fabrica aquele tipo de homem necessário ao funcionamento e manutenção de uma "nova" sociedade, ainda sendo projetada, mas que, de certa maneira, pela matematização agora virtualizada dos saberes humanos, pela lógica técnica, responde à histórica necessidade capitalista de racionalização – calculada, gerida – redundando, quiçá, na máxima, em termos "racionalizáveis do 'economicismo autossuficiente', global, próprio do sistema" (Ibidem, p.17).

O tipo de organismo produzido segue um conteúdo ético próprio, calculado por uma proibição moral, que pode ser contestada, mas que não podemos desconsiderar e que constitui, historicamente, a lógica do 'espírito capitalista' (WEBER, 2004; MAFFESOLI, 2012).

É nesse invólucro que a economia capitalista consolidou-se como um imenso cosmos no qual o indivíduo nasce e que se lhe afigura como indivíduo e não sujeito e lhe parece como uma ordem de coisas que não podem ser alteráveis, na qual ele tem de viver, num sistema lógico de relações de mercado (WEBER, 2004; BAUMAN, 2009):

> [...] ao se conformar às regras de comportamento capitalista, o fabricante que se opuser por longo tempo a essas normas será inevitavelmente eliminado do cenário econômico, tanto quanto um trabalhador, que não possa ou na queira se adaptar as regras será jogado na rua, sem emprego (WEBER, 2004, p. 31).

A respeitabilidade e a confiabilidade dos homens de negócios por certo não aumentavam simplesmente na proporção de suas posses. Além disso, Weber achava que era inteiramente utópico esperar que essas qualidades tivessem o mesmo significado para o pequeno especulador que ganhava a vida com base nas diminutas diferenças diárias nas cotações e para o corretor

[74] Introdução. In: *Microfísica do poder de Michel Foucault*. São Paulo: Editora Graal, 1979, p. 17..

independente, cujas transações contavam com o apoio de uma empresa bem dirigida e com ampla disponibilidade de capital.

"O aumento das vendas e compras para a mesma quantidade de produtos ou de capital era necessário para que se pudesse controlar o enorme volume de oferta e demanda na economia" (WEBER, 1968, p. 50).

As muitas e complexas transações envolvidas alcançariam essa extensão do mercado de maneira bastante efetiva, se vendedores e compradores formassem uma associação fechada, da qual ser membro seria um sinônimo de confiabilidade comercial. E a garantia dessa confiabilidade facilitaria o planejamento e a previsão de direção de uma empresa (WEBER, 1968).

Esse complexo sistema que envolve diversos agentes, regras, normas, modelos destacou-se historicamente, principalmente, por apoiar-se na técnica, na racionalidade extrema, sobretudo numa necessidade intrínseca em organizar, contabilizar e usar intensamente o conhecimento científico aplicado à sua lógica (WEBER, 2004, p. 31), com o propósito da aplicação econômica prática para gerar e valorizar o ativo econômico capitalista, que, na contemporaneidade em transformação, como apontado nos capítulos 1 e 2, passa pelo imaterial, cognição, os intangíveis - daí a necessidade de racionalizá-los, de forma a torná-los matematizáveis, processáveis e calculáveis.

Um processo baseado no calculo (Weber. 1964), mas que pode ser apresentado também pela extrema necessidade de aplicação da técnica e que na contemporaneidade passa pela demanda em processar o imenso de informação que transita na rede tecnológica global (que transita, flui do externo – sociedade - e do interno, capital, num fluxo interativo descomunal), "core" (núcleo) do mesmo procedimento racionalizável e sustentado na lógica matematizavel (da calculabilidade) do sistema.

Diz Weber:

> O cálculo [...] mais a utilização técnica do conhecimento científico, tão importante para as condições econômicas, que lhe foram favoráveis no mundo ocidental – um incentivo derivado das peculiaridades da estrutura social do ocidente – destacadas por fatores incontestáveis como as estruturas racionais das leis e da administração, faz parte do moderno capitalismo racional e que não necessita apenas dos meios técnicos de produção, mas também de um sistema legal calculável e de uma administração baseada em termos de regras formais (1964, p. 67).

Diante desse *corpus* capitalista sustentado em uma lógica própria transmutada por regras e processos normativos universais[75], gerida por organismos independentes, filiados, patrocinados por grandes grupos corporativos ou por entidades ligadas a governos e instituições de atuação global, vê-se a extrema burocratização dos processos, representada por metodologias, modelos de "gestão" e evoluindo, moldando e adequando à sintonia dos discursos globais da lógica contemporânea. Ao mesmo tempo, ela idealiza uma ética de inclusão que aprofunda a exclusão por intermédio dos ideais humanos, recolocando, valores como a reputação em um novo lugar, como é o caso, por exemplo, da reputação inserida no universo das organizações e do organizacional.

6.5. Reputação e organizações

A segunda vertente do termo reputação citada no início deste capítulo em Costa (2007, p. 303), diretamente inserida no universo deste estudo, está relacionada às organizações capitalistas e dizem respeito aos recursos, aos ativos que geram o patrimônio, àqueles ativos da imaterialidade contemporânea como a imagem, a identidade, a marca – colocadas por muitos autores (VAN RIEL, 1997; ALMEIDA, 2005) como um *corpus*, da institucionalizada reputação organizacional.

Porém, para nos situarmos no *locus* desse termo, que aparece algumas vezes como "reputação corporativa", outras como "reputação organizacional" ou "reputação empresarial", e nos alinharmos com a sua prática do termo, temos de expor as múltiplas interpretações dadas ao termo "organização":

Encontramos na Administração a melhor interpretação e àquela que melhor se integra à linha de pensamento deste estudo:

---

[75] Adotamos para nos situar a conceituação de norma, àquela que se aproxima da contextualizada pela ISO Organisation, ou seja, "Norma como um instrumento que fornece requisitos, especificações, diretrizes ou características que podem ser usadas de forma consistente para assegurar que materiais, produtos, processos e serviços sejam adequados para o seu propósito". A entidade dispõe de mais de 19 500 mil normas internacionais com membros afiliados (no Brasil é representada pela ISSO Brasil e a ABNT) espalhadas por mais de 163 membros em todo o mundo.
Podemos situar a lógica reguladora contemporânea considerando esse conceito não apenas como padronização de processos, mas normalizadoras orientadoras de atitudes, comportamentos, modelos, metodologias e mesmo discursos. Normas como as NR relativas à segurança e medicina do trabalho; Normas Globais GS1 – orientadoras e que constituem formas de medir, descrever ou classificar produtos ou serviços; regras de gestão como a da Governança global (no Brasil representada pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Além dessas normas referenciais, temos um enorme contingente de iniciativas ligadas a entidades globais, como a própria ONU, que sustenta programas de apoio, apresentam indicadores, legitimam ou deslegitimam, premiam, descartam, julgam e inserem, excluem, sujeitos, locais e globais e que de certa maneita, tornam-se referências para novas tendências, impondo discursos por meio de relatórios, premiações, por meio de modelos e metodologias, que se amparam por princípios e até novas éticas norteadoras. Tomamos como base, nesse sentido, a reputação – a partir da interpretação do termo reputação e do discurso global do Reputation Institute em relação à dos sujeitos locais.
No mercado financeiro global, as empresas seguem regras e normas racionais, inclusive norteando o padrão de divulgação e comportamento nas relações mantidas com investidores, interferindo principalmente nas políticas de divulgação de informações para o mercado. Fonte de informação disponível em http://www.iso.org/iso/home/standards.htm. Acessado em 27 de dezembro de 2013.

> [...] uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.
> [...] a organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos (máquinas, recursos financeiros, orientados a um objetivo comum) (MAXIMINIANO, 1995, p. 19).

Nela, segundo Maximiniano (1995), a palavra 'pessoa' é considerada como indivíduo único separado da pessoa – ao contrário da perspectiva dialógica deste estudo de 'pessoa humana' (MAFFESOLI, 2012), (ARISTÓTELES, 1975), do *nomos* coletivo (CIARAMELLI, 2009; BAUMAN,1999,2001,2007), da vida cotidiana.

Pelo viés racional, normativo e individual da Administração, não podemos contextualizar essas perspectivas sem inserir a reputação no contexto da organização como entidade que, tendo um fim, reúne recursos – indivíduos, materiais, equipamentos, máquinas, entre outros –, norteadoras para se manter organizada e em funcionamento por regras, normas e processos específicos para tal fim. Na lógica capitalista, fim significa expansão, ampliação do capital, competitividade e lucro. Sob essa perspectiva, começamos a contextualizar a reputação das organizações.

O termo reputação organizacional/corporativa, quando se manifesta e na maior parte dos estudos, surge de forma confusa, ora relacionando-se com "corporativa", ora com o termo organizacional – ou mesmo como "reputação corporativa/organizacional" –, como se ambos os termos fossem sinônimos um do outro.

No momento, basta apresentarmos o termo e suas origens. Inicialmente, estabelece-se a partir das primeiras conceituações trazidas pelos estudos pioneiros de Van Riel e Balmer (1997), que colocaram o termo reputação no *corpu*s dos estudos de identidade organizacional – paradigmas – com a mesma referência de Stuart e Kerr (1999), quando adicionaram os termos "simbolismo, comunicação e comportamento".

Forbrum e Van Riel (1997, p. 2)[76] apresentaram seis distintas disciplinas convergentes em sua ênfase na reputação corporativa como características importantes, mas relativamente negligenciadas por empresas em seus ambientes de relacionamento. São elas (RIEL; FORBRUM, 1997, p. 5-13), a seguir:

---

[76] FOMBRUN, C J e RIEL CBM Van. *The Reputation Landscape*. Corporate Reputation Review (1997) **1**, 5–13; doi:10.1057/palgrave.crr.1540008.NYU-Stern School of Business. Erasmus University, The Netherlands, 1997 in http://www.palgrave-ournals.com/crr/journal/v1/n1/abs/1540008a.html , acessado em 30 de janeiro de 2014.

> 1. A visão econômica: vê reputação tanto como traços ou sinais. Utiliza a Teoria dos Jogos para descrever reputações como traços de caráter que distinguem entre os tipos de termos e podem explicar o seu comportamento estratégico". Teóricos chamam a atenção para o conteúdo informativo das reputações, reconhecendo que reputações são, realmente, percepções dos termos percebidos por observadores externos à organização.
>
> 2. A visão estratégica: vê a reputação como os ativos e as barreiras de mobilidade (CAVES, PORTER, 1977), pois reputações estabelecidas impedem a mobilidade e produzem retorno aos termos iniciais. Reputações tornam-se um elemento distinto na indústria em nível de estrutura. Reputações são duplicações porque derivam das percepções interna e exclusivas das características de uma marca. Ao acumular o histórico de interações com os termos de participação dos titulares, os autores desta corrente sugerem aos observadores o que as empresas representam (FREEMAN, 1984; DUTTON e DUKERICH, 1991 apud RIEL, FOMBRUM, Ibidem). Reputações são também externalidades percebidas e assim estão, em grande parte, fora do controle direto dos gestores da reputação (RIEL; FORBRUM, 1997, p. 5-13).

Cabe-nos apontar nesse ponto, que os autores expõem a dificuldade dos gestores da reputação de dispor do controle, muito embora muitos enfatizem o campo das Ciências da Comunicação (PUTNAM, 2004), (ALMEIDA.2005) (KUNSCH,2009), e outros não destaquem (Fombrum e Riel, 1997), mas não esclarecem que a visão estratégica fica fora do controle dessa gestão, já que essa visão é definida e gerida pela alta administração da organização capitalista.

Continuando com as disciplinas convergentes da reputação corporativa de Van Riel e Fombrum, alinham-se às demais:

> 3. A visão do Marketing: A pesquisa de reputação está freqüentemente rotulada como "imagem de marca", centrando-se na natureza do processamento da informação, resultando na interpretação da imagem formada nas cabeças dos indivíduos (LIPPMANN, 1922), de assuntos externos, atribuindo significado cognitivo e nas sugestões recebidas sobre um objeto que foi direta ou indiretamente posto em confronto. "Objetos" em pesquisa de reputação mercadológica são produtos, marcas e aparecem como tema principal.
>
> 4. A visão contábil-financeira: Um grupo vocal de contadores acadêmicos reconheceu a eficiência dos padrões de relatórios financeiros em documentar o valor dos intangíveis. Eles destacam o aprofundamento do fosso entre os
>
> 5. rendimentos factuais relatados nas demonstrações anuais e as avaliações de mercado das empresas.
>
> 6. A visão sociológica: As maiorias dos modelos econômicos e estratégicos ignoram o processo sociocognitivo que realmente gera rankings de reputação (GRANOVETTER, 1985; WHITE, 1981). Em contraste, os sociólogos organizacionais apontam que os *rankings* são construções sociais que surgem através das relações que uma empresa tem com os seus *stakeholders*

> em um ambiente institucional compartilhado (ASHFORTH; GIBBS, 1990). As empresas têm avaliadores múltiplos, no qual se aplicam critérios diferentes para cada um deles, redundando na avaliação.
>
> 7. A visão organizacional: para estudiosos organizacionais, reputação corporativa está enraizada nas experiências voltadas para o envolvimento de funcionários. Na cultura da empresa e formação de identidade de uma determinada prática de negócios, bem como nos tipos de relações que os gestores estabelecem com as principais partes interessadas. A cultura corporativa influencia as percepções dos gestores e as motivações (BARNEY, 1986; DUTTON; PENNER, 1992). A identidade corporativa determina como gestores devem interpretar e reagir às circunstâncias ambientais (MEYER, 1982; DUTTON; DUKERICH, 1991). Ela partilha de valores culturais e forma um forte senso de identidade, portanto, gestores a utilizam mais para justificar suas estratégias e interagir com os principais interessados (MILES; CAMERON, 1982; PORAC; THOMAS, 1990).

Em um artigo publicado em 2006[77], Barnett; Jermier; Laffrty apresentam um amplo levantamento – no período de 1981 a 2002 –, demonstrando a ampliação dos estudos acerca do *corpus* reputação organizacional/corporativa, no período de 1990 a 2000. Nesse levantamento, eles destacam os esforços de variados autores na tentativa de conceituar o termo que, a partir de Fombrum e Riel (1997; 2005), têm-se desdobrado nesse sentido. Dentre esses, são citados Caruana (2000), Gotsi e Wilson (2001), Davies e Wei (2002), Lewellyn (2002), Whetton e Mackey (2002) Mahon e Wartick (2003).

Thomaz e Brito (2007, p. 143), em artigo de 2007, também nos auxilia quando, citando estudo de Gotsi e Wilson (2001, p.27), obra de 1962, do economista Stigler ("como a mais antiga"), seguida por outras, dos estrategistas Caves e Porter (1977), essa comentada por Berens e Van Riel (2004) - de Martineau (1958), originária da área de Administração – que diferencia os componentes funcionais e emocionais da reputação "corporativa".

Além de Thomaz e Brito, temos de destacar outros autores, como Argenti (2011) – e de brasileiros como Sicsú (1997), em um estudo sobre o título *Reputação das Autoridades Monetárias e Credibilidade de suas Políticas: uma abordagem pós-keynesiana*[78]; Berry (2000), Carvalho (2000); Viana (2006) e Almeida (2005) com a sua tese de doutorado sob o título *A influência da identidade projetada na reputação organizacional* (2005), defendida pela UFMG; e de outros autores recentes, como Montes (2007), Feijó(2007), Oshiro (2008), Christofoletti (2008), Primo (2009), Machado (2011), Yasbeck (2011).

---

[77] BARNETT,l. Michael; JERMIER,M. John; LAFFRTY, Barba A. *Corporate reputation: The definitional landscape in Corporate Reputation*. Corporate Reputation Review, volume 9, número 1, p. 26-38.Inglaterra. Palgrave Mcmillan Ltd 1363-3589, 2006.

[78] Artigo acadêmico publicado na série Estudos Econômicos, da UFRJ, São Paulo, 1997. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/reputacao_das_autoridades_monetarias.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

O que, na realidade, reforça a avaliação de Barnett, Jermier e Laffrty (2006), de que esses estudos servem para confirmar o fosso existente com a imprecisão de uma definição que contemple unicidade de interpretação e significação do termo, nos variados campos em que ele é interpretado ou se manifesta como objeto de pesquisa.

Os autores distinguem quatro conceitos-chaves nesses estudos: identidade corporativa, imagem corporativa, reputação corporativa e reputação corporativa do capital.

A quantidade de significados e definições foi diligentemente aceita como uníssona por qualquer dos campos de estudos – apresentando diferenças de significados através da origem, mas aponta, na contrapartida, três distintos *cluster* de significados: reputação como um estado de ser, reputação como um tributo (taxação, contribuição, cota) e reputação como um recurso, ativo. Os atores apresentam o que eles denominam de *clusters* da reputação.

O primeiro *cluste*r (BARNETT; JERMIER;LAFFRTY, 2006), reputação como estado de ser, uma qualidade, abarca àquelas definições que são referidas ao termo ou uso da linguagem, indicando a percepção que observadores ou *stakeholders* têm em relação ao estado de uma empresa, mas não fazem julgamentos a seu respeito. O termo mais comumente utilizado de reputação corporativa nesse *cluster* é *percepção*. Dentro dele, reputações corporativas são definidas como uma agregação de percepções latentes, redes de percepções, globais, representações percentuais e coletivas, bem como aquelas representações de conhecimento ou emoções, desde que essas indiquem um sentimento da empresa.

O segundo *cluster* ((BARNETT; JERMIER;LAFFRTY,2006), reputação como um tributo (taxação, contribuição, cota) e reputação como um recurso, ativo, inclui aquelas definições referentes aos usos da linguagem, indicando os sentimentos que observadores ou *stakeholders* desfrutam em relação à organização, incluindo julgamento, estima – referências ao quão atrativa é a empresa, considerando opiniões e confiança, incluindo aqueles julgamentos ditos como naturais.

O último *cluster*, denominado de *Label Assest* (ativo), inclui aquelas definições que se referem à reputação como alguma coisa de significado valor e que geram valor para a empresa. Nesse grupo, estão incluídas referências para o termo como um recurso ou um ativo financeiro intangível (BARNETT;JERMIER;LAFFRTY,2006), resultado da capacidade de uma organização em gerar valor (ALMEIDA apud ZANINI, 2009, p. 140).

A partir de outras interpretações, cabe retomar a perspectiva de Van Riel (1997), que vem se atualizando ao longo dos últimos anos (Almeida):

> [...] embora alguns autores utilizem os conceitos de imagem e reputação organizacionais como sinônimos, estudos recentes sobre reputação apontam duas características que as diferenciam: reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos das organizações [...] ela é construída no tempo; é demorada e requer consistência de atitudes, no tempo e nas diversas situações em que a organização se insere (ALMEIDA, 2005, p. 55).

Na dinâmica de relacionamento entre imagem e reputação, as imagens são momentâneas, mutáveis e se adaptam às representações de uma organização, enquanto a reputação, para a autora, é relativamente estável. E ela ressalta, sob este ponto de vista, sob o viés da credibilidade, reputação sob o olahr da lógica do mercado. Nesse sentido, a organização pode vivenciar uma crise que afeta sua imagem de curto prazo, mas, "[...]se tiver uma reputação forte, ela consegue administrar melhor a crise por contar dos relacionamentos sustentados em ações e comportamentos que geram confiança, respeito e credibilidade" (ALMEIDA, 2005).

Nessa linha, a própria autora ampara-se no conceito de *extended self ou* identidade estendida[79] de (BELK, 1988 apud ALMEIDA, 2005, p. 43), que enquadra a forma como as pessoas formam ligações emocionais com as suas posses materiais, lugares, pessoas e grupos: as posses podem expressar diferenciação individual, mas, devido ao seu simbolismo, podem também expressar o pertencimento a um grupo e a uma identidade de grupo. Neste caso, as posses não precisam ser individualmente possuídas, podem ser possuídas em termos de grupo.

> Dentro de uma sociedade, os indivíduos estão num constante processo de autodefinição, criando e definindo o seu lugar dentro das redes que formam o tecido social. O comportamento e as atitudes do indivíduo são portanto afetados por este processo contínuo de definição do seu espaço dentro dos grupos sociais a que pertence (TAJFEL, 1974 apud ALMEIDA,p.43).
>
> O autoconceito de um indivíduo é constituído por uma identidade individual que inclui os vários atributos do indivíduo e por uma identidade social que inclui as várias categorias sociais, a teoria da identidade social tem sido o *background* que enquadra muitos estudos relacionados (TAJFEL, 1974; TAJFEL, TURNER, 1986 apud ALMEIDA,2005)
> [...] estudando a forma como os consumidores se categorizam baseando-se nas suas identidades pessoais e sociais, postulando que os indivíduos procuram manter identidades sociais positivas sugerindo por isso que, quando um indivíduo se junta a um grupo, encara esse grupo como confiável (ALMEIDA, 2005, p. 43-44).

Mas, na perspectiva de Barnett, Jermier e Laffrty (2006), reputação corporativa extrapola esse *constructor* inicial baseado no trinômio identidade, imagem e reputação e se

[79] Tradução nossa.

expande para algo mais além desse domínio. A atenção parte, nesse contexto, para os recursos internos.

A imagem refere-se muito mais, para esses autores, ao contexto interno da organização, relacionada à identidade, porém inter-relacionada aqueles fatores que a identificam, considerando as culturas e os significados que percorrem os ambientes dos quais elas têm domínio – a saber seus recursos internos; são aqueles recursos que a diferenciam por sua história, suas realizações, sua própria origem e retoma alguns autores clássicos de reputação corporativa:

> Fombrum e Riel (2004, p. 165-166) aborda que esse *framework* consiste em um recurso que empregados consideram central para a companhia, recurso que faz a companhia distinta de outras companhias (aos olhos do empregado) e recurso que está lidando com o presente e o passado, vislumbrando o futuro. Coloca o *framework* no campo da cultura organizacional.
> Na literatura sobre cultura a organização é visualizada como uma coleção de materiais e conhecimentos, símbolos e seus correspondentes sistemas de crenças e valores (FROST e outros, 1991; SCHEIN, 1992; ALVESSON, 2002; MARTIN, 2002 apud BARNETT; JERMIER; LAFFRTY, 2006, p. 33).

A imagem corporativa é contextualizada como as impressões de uma coleção distinta de símbolos a que observadores internos ou externos da empresa têm acesso. Imagem é o que vem à mente quando se ouve o nome de alguém ou algo (GAY; BALMER, 1998, p. 696 apud BARNETT; JERMIER; LAFFRTY, 2006). Assim, a transição de identidade para imagem é uma função do campo das Relações Públicas, do Marketing e outros processos organizacionais que se dedicam a impor e transmitir a impressão que as pessoas têm da empresa.

Imagem, nessa interpretação, "[...] pode ser colocada, criada, mas não controlada por uma organização, porque fatores como mídia, obrigações governamentais, dinamismo da indústria e outras forças externas influenciam impressões sobre a empresa (Ibidem, 2006, p.33). Percepção tem, enfim, muito a ver com os esforços de Marketing e Relações Públicas, no sentido de buscar a imagem de marcas, nomes, organizações "reputáveis" – extremamente racionalizáveis por estratégias e que se sustentam num grande esforço de entendimento dos significados –, principalmente extraorganizacional.

Almeida (2008, p. 67) apresenta um quadro (a seguir) no qual pontua as principais perspectivas dos estudos recentes de Imagem nas organizações.

Quadro 4 [80] – As interelações entre identidade, cultura, imagem e reputação

Cultura	Identidade	Imagem	Reputação	Entendendo as interrelações
Fornece o universo simbólico sobre o qual ocorre a construção de sentidos	Formada pelo publico interno	Formada pelos públicos externos	Mecanismo através do qual públicos externos manifestam suas expectativas sinalizando satisfação ou insatisfação com ações e identidade da organização	Identidade é construída pelo publico interno, mas sofre influência das imagens e vice-versa
Cultura como padrão de crenças e pressupostos mais ou menos compartilhados entre membros e não membros da organização	Identidade como projeção de si mesma	Imagem como percepção e interpretação de outros	Organizações que conseguem deixar sua identidade mais clara, geralmente têm melhor reputação	Quem somos não pode ser separado de outros sobre nós e de nossa percepção sobre como os outros nos vêem
Cultura como produto da construção de sentido das atividades do dia a dia	Identidade corporativa envolve uso de símbolos em sua comunicação, artefatos como logotipos, nome, slogan, estilo e estorias	Imagens múltiplas quando os públicos são diversos	Reputação se cria ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas	Multiplas imagens referem-se a uma mesma organização. As imagens cumulativas dos diversos *stakeholders*, ao longo do tempo, determinam a reputação

Fonte: Hatch e Schultz(2000); Rindova e Fombrum (1998) apud ALMEIDA (2008,p.67)

Desde então, não se chegou ainda a um nível de unicidade do termo, redundando em variadas interpretações a seu respeito do mesmo. Whetten; King (2003) destacam a importância do aprofundamento do conceito, ressaltando:

> Em relação ao cerne dos *constructos* da reputação, representado pelo "o quê", é importante estabelecer as relações de ação e interação existentes entre o próprio ser e o outro, no que concerne à identidade que cada um pretende estabelecer baseada numa rede de imagem e reputação. A identidade define as características organizacionais que são mais centrais, permanentes ou distintivas. Se identidade responde a pergunta: "quem/o que nós pensamos ser", logo a imagem responde à pergunta: "quem/o que os outros pensam sobre mim", enquanto a reputação responde a pergunta: "o que eu sei sobre o que os outros pensam sobre mim". Este modelo calibra a distinção entre identidade e imagem quanto ao *feedback* que a organização recebe, uma vez que reconhece a coerência, a consistência e a força da identidade

[80] Originalmente publicado como Quadro 1.

> organizacional contrastada à valorização da qualidade da imagem por alguém ou uma campanha. Ainda explicita o papel da expectativa do outro sobre a imagem, denotando, por exemplo, se a organização é aceita ou tem credibilidade (WHETTEN, 2003).

Na relação entre identidade organizacional e imagem (HALLIDAY, 2001:61), os termos se contrapõem, destacando que a imagem de uma organização não pertence a ela, mas é produto da imaginação de quem pensa sobre ela e que pode ser decomposta em cinco dimensões consideradas:

> 1. Imagem espacial: onde a empresa se situa (instalações físicas, sucursais, como ocupa o espaço – físico, político, econômico, social);
> 2. Imagem temporal: refere-se à história da empresa, sua inserção no andamento da história que a circunda (o que a empresa já fez, faz e é capaz de fazer);
> 3. Imagem relacional: resultado da relação empresa x pessoas (onde é que a empresa entra no meu universo e no macrossistema social? Como vejo a empresa em relação à minha vida e à vida da cidade, estado, país?);
> 4. Imagem personificada: advém dos papéis desempenhados por membros da organização com os quais ela interage; e
> 5. Imagem valorativa: todos os componentes racionais e emocionais das imagens citadas acima.

Dessa forma, a imagem, para a autora,

> "[...] enquanto construção pressupõe que ela pode ser modificada, alterada ou solidificada. Neste sentido é que a organização estrategicamente tem a capacidade de realizar certas ações e comunicá-las de acordo com os objetivos pretendidos. Estas ações são divididas em ações transcendentes, que são compostas por "todos os atos que vão além da atividade de subsistência da empresa, evidenciando seu envolvimento com algo maior do que ela própria" (HALLIDAY, 2001, p. 62).

Podemos considerar, nessa perspectiva, ela como organismo que está embrionariamente envolvida com o ambiente social no qual está inserida. Não é à toa o surgimento de grandes esforços em pesquisas e estudos na contemporaneidade (MACNAMARA, 2002; LOPES, 2005; ARGENTI, 2007; YANAZE, 2010; MORESCO; MARCHIORI, 2011) e outros, na busca de indicadores que possam ser geridos e que comprovem o sucesso das ações em Comunicação e Marketing – na busca pela racionalização das significações humanas, não matematizáveis, no esforço de trasformá-las ema tivos possíveis de serem contabilizados.

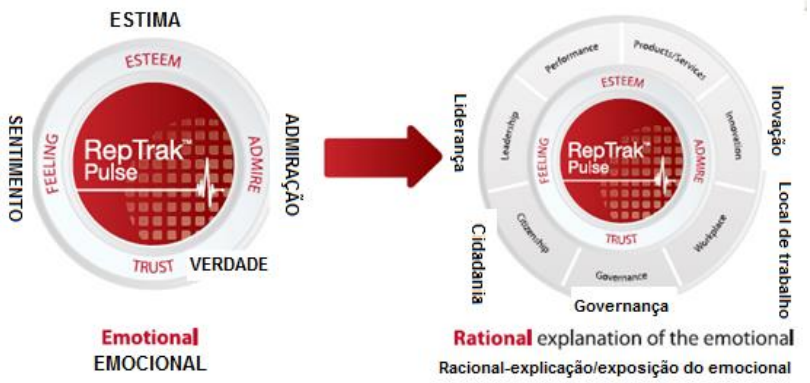
Os recentes esforços na busca da uniformização do conceito (2006, p. 32) têm levado ao aceite de que reputação organizacional passa pela confluência de numerosos significados no universo das definições, e a terminologia escolhida irá diferir conforme sua origem.

6.5.1 O olhar da normatização global

O Reputation Institute – RI é a instituição norteadora e validadora de reputação (corporativa) com atuação global. Para ele, reputação organizacional/corporativa extrapola o universo da gestão e situa-se numa "economia global, reputacional", da qual fazem parte as empresas nomeadas como de reputação mundial, inserindo nesse universo marcas, empresas, cidades e países.

Em seu institucional, disponível no seu site global[81]. A organização (nomeado como instituição – instituto) parte do pressuposto que reputação corporativa se desenvolve a partir do vínculo emocional que as partes interessadas sentem por uma empresa ou organização. Seu sistema de 'monitoramento' ou RepTrack®, vendido por meio de serviços de consultoria própria, mede o grau de admiração, confiança, *good feelin*g ou bons sentimentos e estima que as partes detêm para com cada organização.

Figura 6 – Modelo do RepTrack® do Reputation Institute



Fonte: site institucional global do Reputation institute

A metodologia do "monitor" RepTrack® é comercializada pelo Instituto como "um pulso inserido no coração da empresa que avalia a saúde de sua reputação globalmente", medindo sua pulsação dentro de uma escala que varia de 0 a 100, o que proporciona uma base normativa global, além de servir como referência para os interessados da organização como um

[81] Disponível em: www.reputationinstitute.com. Acesso em 25 de novembro de 2013.

todo[82] e na nossa analise cabível de "recomendação" (RI) pelos públicos do capital a saber: acionistas, mercado, investidor, como comprováveis na observação das dimensões avaliativas do método aplicado, constituído por sete dimensões-chaves (no olhar do RI) para gerenciar e dirigir a reputação corporativa, a saber:

1. Produtos / Serviços
2. Inovação
3. Trabalho
4. Governança
5. Cidadania
6. Liderança
7. Desempenho Financeiro

O modelo, de acordo com o RI, avalia o grau em que uma dimensão particular afeta o vínculo emocional entre um grupo de atores em particular e uma empresa, e determina quais dimensões têm o maior impacto sobre o apoio e recomendação, permitindo às empresas definir sua percepção atual, identificar fatores-chave de reputação e influenciar ativamente o que mais importa – fornecendo "uma única lente para medir e gerenciar sua reputação".

Tradicionalmente, por meio de sua metodologia, o RI garante "alavancar a reputação corporativa de forma a obter vantagem competitiva, minimizar o risco de reputação e proteger o capital de reputação, influenciando as partes interessadas para a ação desejada", e reforça:

> Nós usamos uma lente comprovada que traz ordem e simplicidade à complexidade: Aproveitando RepTrak ® permite-nos a entrar uma massa de dados e estudos de percepção por meio de uma imagem clara do que é importante. Isso faz com que a tomada de decisões em todos os *stakeholders e* pontos de contato se torne muito mais fácil, criando e integrando a gestão da reputação aos sistemas de medição[83].

O discurso de reputação como processo administrável e matematizável, dentro da lógica histórica racionalizante, entroniza-se no universo da reputação organizacional pelo modelo da que atua e referencia como ordenador e porque não normatizador, pelo olhar padronizador global , destacado na fala do própria instituição "[...] de maneira que não podemos desconsiderar como tal"; "[...] um modelo que traz ordem e simplicidade à complexidade, fazendo com que a tomada de decisões em todos os seus *stakeholders,* pontos de contato muito mais fácil". Esse modelo na fala do R.I. incorpora:

---

[82] Disponível no site institucional do reputation Institute www.reputationinstitute.com acessado em janeiro de 2014.

[83] Citaçção em inglês disponível no site da instituição, com tradução nossa.

> ▪ Auditoria – baseada na riqueza de informações e *insights* da empresa acerca dos seus *stakeholder*s e a relação dos mesmos com o negócio.
> ▪ Arquitetura – somatizando o cabedal de informações combinada com a participação de executivos-chave e especialistas internos das partes interessadas, cria-se um plano de reputação, baseado em um quadro analítico que personaliza uma lente reputacional específica do cliente que mapeia todos os problemas e oportunidades de negócios.
> ▪ Análise – analise de todas as partes interessadas de uma empresa - a sua reputação de ecossistemas; as percepções, expectativas, usando uma abordagem sofisticada e análises rigorosas, "trazemos o projeto de vida, descrevendo um modelo dinâmico que demonstra como a reputação afeta o negócio".
> ▪ Ação – aplicação da análise à estratégia, prevendo o impacto das ações planejadas e dos investimentos; ajudando a atender às diversas expectativas dos vários intervenientes em vários pontos de influência para criar um mecanismo de decisão baseados em medidores potenciais dos efeitos de reputação de um mundo "*one-to-one*" para "um para muitos".
> ▪ Avaliação – as recomendações são projetadas para serem rastreáveis, serem avaliadas e quantificadas quanto ao ROI *(Returns of Investment*s) ou Retorno de Investimento[84] (Apresentação da Metodologia pelo Reputation Institute)

Pela lógica apresentada, o processo baseia-se nos procedimentos racionalizáveis históricos do sistema (Weber) e todo o sistema reputacional parece ser gerenciável, com a preocupação na mensurabilidade da metodologia e no esforço de matematização e a contabilização das searas significantes que permeiam as avaliações humanas - individuais e coletivas acerca do que sejam fatoresa serem julgados como reputáveis.

6.6. O alinhamento entre o coletivo e o individual

No *framework* (quadro) produzido por Barnett, Jermier e Laffrty (2006) o termo reputação corporativa é representado como os julgamentos feitos pelos observadores sobre a empresa. Julgamentos podem ser contemporizados em percepções da identidade da empresa e impressões dessas imagens, mas, geralmente, ocorrem como uma consequência de um evento decorrente de fatos gerados – surgidos de ações erradas, mas visíveis de uma empresa (exemplo: dano ambiental ou violação dos direitos humanos) ou vários eventos externos.

Para os autores, a alocação do conceito em um *framework* específico torna-se importante para reconhecer que a identidade de uma empresa pode permanecer estática enquanto sua imagem e reputação mudam como resultados de eventos externos (cf. WEI: 2002 apud BARNETT; JERMIER; LAFFRTY.2006, p.34) – o que irá implicar em julgamentos específicos.

---

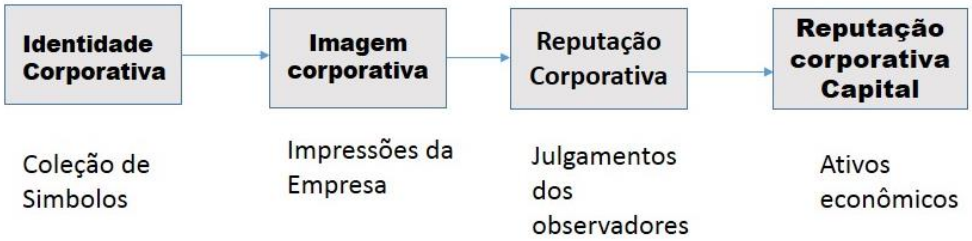
[84] Informações disponível no site global do Reputation Institute www.reputationinstitute.com.br

Como julgamento acumulado ao longo do tempo, o capital de reputação esgota-se e escoa-se. Esse é um dos atributos econômicos e de qualidade, como aqueles inseridos nos ativos intangíveis, como a marca, que são, muitas vezes, atribuídos para reputação (2006).

Em volta dessa visão, os autores demonstram as suas interpretações para o processo de reputação corporativa – que deve se processar de dentro para fora. Reputação no *framework* específico se conceitua como:

> [...] reputação corporativa: coleção de julgamentos de uma corporação baseada em taxas, cotas, contribuições para finanças, sociedade e impactos ambientais atribuídos à corporação ao longo do tempo (BARNETT; JERMIER; LAFFRTY, p. 2006).

Figura 7 – Desagregação da reputação corporativa



Fonte: Adaptado de BARNET; JERMIER; LAFFFIT, 2006.

Existem duas principais justificativas que apoiam o referencial dos autores: a primeira é aquela que perpassa os sinônimos dos dicionários (neste capítulo) e que implica em julgamento ou contribuição, "[...] se definirmos o termo usando qualquer combinação de palavras, diferentes afirmações irão servir a diferentes propósitos" (BARNET; JERMIER; LAFFFIT, 2006, p.36).

Assim, fechamos este capítulo chegando aos termos que validam a exposição até este momento. Sob uma perspectiva, a reputação se manifesta pela lógica da percepção, pelas relações entre a marca e a imagem que se constróem junto aos variados *stakeholders* de uma organização. De outro, a reputação se manifesta pelas manifestações dos sentimentos, das paixões envolvidas no cotidiano da pessoa humana.

Em ambos, está colocada a lógica do discurso e suas significações. De acordo com Barnet, Jermier e Lafffity (2006), é nesse *locus* onde se encontra a linguagem praticada pelo homem em seu cotidiano de relações que se pode encontrar novos caminhos de pensamentos.

Muitas vezes, o que a norma racionalizada coloca como válido não é interpretado pela linguagem cotidiana de forma unânime e equivalente. Nesse *locus*, circulam os saberes da pessoa humana – lugar onde nos colocamos e expomos nossas emoções, os sentimentos e

paixões. É nesse *locus* que podemos colocar o fenômeno e nos abrirmos para uma pesquisa mais imaginativa.

É do encontro entre esse *locus* e o corpus racionalizante e lógico do sistema que se encontra talvez o conflito contemporâneo – na falta de sintonia entre a lógica e a imaginação, já que pela necessidade da linguagem "especial e necessária" – racionalização extrema – entorpece-se a imaginação e inibem-se novas perspectivas.

É provável que o padrão da dita "reputação corporativa" (a institucionalizada) tenha muito mais em comum com as noções e impressões ou imagens, praticas corporativas.

Em nossa visão, linguagem precisa ser capturada como um fenômeno que favorece as pesquisas rigorosas e tem vantagens sobre ambas as linguagens, a cotidiana e a técnica. Desse modo, para a tarefa de definição da reputação corporativa, contemplamos o meio caminho entre a linguagem diária e a linguagem técnica e encontramos isso cuidadosamente, lendo lexicamente um dicionário padrão – propondo uma definição que circula entre o *approach* de identidade, imagem e reputação do capital, baseado-nos nas axiologias (significados) da palavra reputação, que incorpora sentidos como o julgar, essência presente nas virtudes humanasna visão clássica aristotélica e na contemporaneidade, uma taxa de contribuição para o capital.

O certo é que o conceito circula, pelo apresentado até aqui, nos meandros das questões norteadoras da *expertise*[85] dos processos inerentes à Comunicação Organizacional, *corpus* especializado, essencialmente controlador, normatizador/regulador e organizador; gestor dos processos de construção das imagens: interna – incorporada na identidade corporativa – e externa, por intermédio dos discursos, dos significados produzidos e dos símbolos arquitetados por ela e que se inserem na imagem projetada, redundando em legitimidade ou não, a ser concedida pelos variados sujeitos, no coletivo, do espaço externo, público - onde estão os influenciadores, os julgadores da validade de marcas, empresas, indivíduos e organizações, no cotidiano das pessoas.

Porém, reputação extrapola o universo das estratégias comunicacionais; ela é um fenômeno contemporâneo, que fornece "contribuição ao capital na contemporaneidade".

Ela se fixa, nesse raciocínio, entre a norma legal – no conceito institucional do campo do Direito, da Administração (WEBER, 1968; CIARAMELLI, 2009), do estatuto (WEBER, 2004), da Comunicação Social (CASTELLS, 2012) como poder e valor (VENDELO, 1998),

---

[85] *Expertise* é um termo comumente utilizado na área de negócio, especialmente em Tecnologia da Informação, e refere-se ao nível de especialidade ou especialização em determinada tecnologia ou área aplicada do conhecimento – interpretação e significação da autora baseada em sua experiência e atuação no mercado.

pois é certo que uma criatividade normativa, ainda que anônima e inconsciente, permeia a vida coletiva em todas as sociedades humanas.

Porém, é igualmente certo que nas instituições da democracia moderna ocorre o entrelaçamento de criatividade, "[...]quando a normatividade abandona o âmbito inconsciente e a espontaneidade difusa em toda a esfera social e transmuta-se para um universo no qual é reconhecido como a origem das leis, onde se converte em uma dimensão já não unicamente vivida, senão tematizada e objeto de reflexão, sustentada e submetida por regras que ela mesmo se dá [...]" (CIARAMELLI, 2009, p. 88) começa a se consolidar no entrelaçamento entre a raciolização d a criatividade do mundo vivido.

É no âmbito desse entrelaçamento que podemos nos situar com relação aos conflitos que pululam na contemporaneidade, frutos, a nosso ver, do embate que se trava entre o esforço funcionalista da institucionalização, racionalização liderada pelo capitalismo cognitivo, do coletivo social e as normas do *corpus* social, em que estão os variados sujeitos coletivos em relação.

O processo matematizável da administração reputacional que se impõe pelo discurso desse momento de transição de uma ordem para outra pode ser interpretado trazendo à tona a explanação de Ciaramelli (2009, p. 97), quando ele advoga o modelo biológico de autorreferência, que utiliza a mesma lógica dos organismos sobreviventes, dos seres viventes, adaptando-a para a lógica humana. Essa lógica, diz o autor, reforça não pode ser aplicável enquanto tal ao mundo humano.

Em outras palavras, para transpor-se ao plano social, à autorreferência biológica, é indispensável vinculá-la à autorrepresentação coletiva e é igualmente indispensável chegar a conteúdos históricos sociais determinados na forma da própria identidade do indivíduo e dos grupos; podem até alcançar as invariantes cognitivas, que irão garantir a sobrevivência biológica do indivíduo, "mas a sobrevivência propriamente humana exige muito mais";

> [...] nem o evolucionismo puramente biológico nem sua versão estrutural-funcional conseguem mostrar de uma vez por todas, inferindo-lhes da lógica do vivente ou do sistema, as perguntas constantes universais e necessárias de elaboração cultural, por uma razão radical: podem alcançar as invariantes cognitivas, que garantem a sobrevivência biológica, porém, exige-se a elaboração de um código normativo e este último não se pode inferir apenas da lógica do vivente senão que deverá ser instituído socialmente (CIARAMELLI, 2009, p. 88).

Para que normas sejam sociais, elas devem ser compartilhadas e em parte garantidas pela aprovação ou desaprovação de outros. Elas são também mantidas pelos sentimentos, como, por exemplo, embaraço, ansiedade, culpa e vergonha diante da possibilidade de sua violação.

Ao obedecer a uma norma pode-se também ser movido por emoções positivas, como a raiva e a indignação. Djilas (1958, p. 107 apud ELSTER, 1998, p. 19) descreve o sentimento de uma pessoa que obedecia a normas de vingança em Montenegro como sendo o da "mais selvagem e mais doce embriaguez". As normas sociais detêm tamanho controle psicológico em virtude das fortes emoções a exemplo do que enfatiza Elster:

> O membro de uma tribo, por exemplo, vê as pessoas de outra tribo como formando um grupo indiferenciado, em relação ao qual ele tem um padrão de comportamento também indiferenciado, mas se vê a si mesmo como integrante de um segmento de seu próprio grupo. Diferenciações sutis, gracejos e pilhérias dentro do grupo e que são consistentes com uma "solidariedade negativa" para com os estranhos. Essa concepção me parece mais plausível, mas ainda não indica os benefícios sociais de seguir as normas. Também não estão claros os benefícios coletivos que essas variedades proporcionam aos membros de uma dada subcultura (ELSTER, 1998, p. 19).

Poder-se-ia talvez dizer que as normas servem para limitar os parceiros potenciais de interação a um número pequeno e controlável, contribuindo, dessa maneira, para uma maior clareza e consistência da vida social, pois elas,

> [...] bem como o interesse próprio, compõem as explicações da ação do indivíduo. A escolha da norma a que obedecemos também pode ser, em certa medida, explicada pelo interesse. Mesmo quando há uma crença sincera na norma, a escolha de uma dentre muitas igualmente relevantes pode ser uma ação inconsciente, ditada pelo interesse próprio; é possível também que se siga uma norma por medo das sanções desencadeadas por sua violação. Mas não é apenas o interesse que fornece a explicação completa da adesão às normas – ela extrapola e é composta de outros elementos (Ibidem, p.19).

6.7 A reputação dialógica e integradora

Em função da demanda desse caminho presente na busca de um entroncamento dos estudos de reputação corporativa para um *framework* conceitual o mais unificado possível de Barnett, Jermier e Laffrty (2006), alocamos o termo reputação no lugar dos aspectos da filosofia da linguagem, na qual as significações surgem do diálogo. No encontro com o outro e impõe a alteridade irredutível sobre o eu que se constitui, pelo dialogo, já que é por meio das palavras, e por elas, que se constitui o eu pelo outro.

> [...] pois nossas palavras são sempre constituídas pela interação com os demais [...]; nos constituímos; pois os nossos pensamentos se constituem pelo diálogo de outros: o diálogo não é uma proposta, uma concessão, mas uma imposição,

> uma necessidade, um compromisso que já existe com o outro... o eu, se constituindo como um compromisso dialógico (BAKHTIN apud PONZIO, 2008, p. 23).

É por meio desse pensamento que devemos pensar reputação, por meio de uma perspectiva dialógica, em meio a um contexto no qual os sujeitos buscam, pela interação com o outro, o compartilhamento das mesmas perspectivas e identidades, mesmo processo de produção de significados, sentimentos e paixões compartilhadas por meio do entendimento, da significação do que é reputação.

Diante do exposto devemos passar para outro nível, aquele que perpassa por um esforço normalizador que considere a perspectiva da pessoa humana (MAFFESOLI, 2012), na qual as essências de suas significações sejam sustentadas no diálogo; em que a base da interação esteja centrada na colaboração e participação dos vários sujeitos, em coletividade, considerando os saberes do cotidiano, no qual as variadas vozes sejam percebidas não como um fim, mas como uma grande possibilidade de construção de uma reputação motivo de evolução para novas possibilidades.

Conforme Alvarez (2011)[86], vivemos, na contemporaneidade, um "capitalismo reputacional", termo adotado também no discurso institucional e mercadológico do Reputation Institute, ambiência na qual os significados e as interpretações humanas no cotidiano, unvierso das paixões humanas: é lá que estão os ativos atuais do capitalismo contemporâneo. Reputação para ele é um ativo, "no contexto de um tempo de poder diluído" (ALVAREZ, 2011, p.76), o que confirma o exposto até aqui.

Mas a busca do eu pelo outro advem da base dos discursos que transitam na contemporaneidade e que dão voz aos variados sujeitos em coletivo. É nessa ambiência q ue se gera não só o valor dos ativos do 'novo' capitalismo, mas também onde se encontram os conflitos.

O legado capitalista se impõe pela racionalidade, calculabilidade e "gestão", porém os saberes coletivos presentes no cotidiano humano, não se impõem por esses dogmas, e sim são construídos pela sintonia entre as paixões, moral que construídos na própria existência da vida, que se dá no entrocamento do eu pelo outro – na sintonia entre as paixões.

É nesse *locus* que nosso estudo se insere. Na busca das interpretações do eu em interação com o outro; do que significa reputação para os diversos sujeitos em coletivo

---

[86] Curso apresentado pelo Professor Doutor Jesus Timóteo Álvares, sob o título *"Communication management – os desafios para a gestão da comunicação nas organizações em tempos de poder diluído",* no Departamento de Relações Públicas e Propaganda, da Escola de Comunicações e artes da Universidade de São Paulo.

colocados em interação no novo espaço de relação contemporâneo. O cenário de transição do capitalismo sólido com os novos atores organizacionais da dita “nova economia” e na interface entre os atores coletivos em interação (todos nós humanos, seres sociais), os sujeitos da comunicação, estrategistas, arquitetos e narradores de discursos, projetistas de imagens e significações, propiciadores dos potenciais diálogos entre as duas pontas que compõem o atual cenário (social e o capital).

Qual a interpretação de todos e qual o discurso coletivo que surge de todas essas interpretações? Há unicidade, há interação, há a presença do outro; quais as paixões existentes - presentes e que possibilitem a construção de um caminho de sintonização entre o significado organizacional e o coletivo? Os caminhos percorridos para irmos ao encontro de uma proposta ou resposta a esses questionamentos são apresentados nos próximos capítulos.

7. ESTUDO COMPARATIVO DAS INTERPRETAÇÕES DE REPUTAÇÃO DOS SUJEITOS GESTORES ORGANIZACIONAIS, CLASSES E COLETIVOS

Com foco na integração entre a discussão teórica do contexto contemporâneo em transição, apresentado nos capítulos anteriores, e as interpretações e configuração do termo reputação (e reputação organizacional) como ativo e seu valor no local, pelos sujeitos organizações e pelos sujeitos coletivos no ambiente social da contemporaneidade, – o virtual integrado em rede –, a etapa empírica do estudo trouxe a necessidade de estruturação da pesquisa sob 4 (quatro) prismas centrais:

1. Fase I - levantamento do termo reputação e suas interpretações armazenadas, virtualmente, no ambiente integrado, em rede, do Google[87]. Esse prisma justificou-se por ser essa ambiência o espaço referencial dos variados atores sociais (organizações e indivíduos) na busca por informações e que armazena, em seus servidores digitais, distribuídos e integrados em rede, globalmente, o maior volume de dados e conhecimento que vai sendo produzido pela humanidade na contemporaneidade século XXI – e no qual o modelo virtual criado e usado como instrumento de pesquisa para a segunda fase da parte empírica deste estudo foi integrado.

2. Fase II - a interpretação e posicionamento da organização global com atuação local do modelo referencial da gestão da reputação organizacional – o RI – Reputation Institute.

3. Fase III - as interpretações do termo pelos sujeitos (individualmente e como organizacionais) e de seu valor como ativo econômico/financeiro por parte das organizações capitalistas locais. Esse segundo prisma se justifica pelo fato de que os sujeitos participantes dessa etapa representam, no local, atores referenciais no contexto em que o estudo se insere –

4. de transição do capital material para o imaterial/cognitivo. Alem disso foi impresncindivel para definição de variáveis comparativas em relação às etapas anteriores.

---

[87] A empresa Google Inc., proprietária do sistema de busca *google sea*rch, é uma empresa norte-americana que se posiciona, em sua missão, conforme informação disponível em seu site (http://www.Google.com/about/company/), como uma empresa que objetiva ”[...] organizar a informação do mundo e torná-la acessível, utilizável e usuável”. Conforme dados disponíveis na rede e nos *blogs* de discussão na web, o Google é executado através de mais de um milhão de servidores nos seus centros de dados ao redor do mundo, que processam mais de um bilhão de solicitações de pesquisa cerca de20 petabytes (cada petabyte equivale a 1024 Tb que é igual a 1 048 576 GB) de dados gerados por usuários diariamente (20971520 GB/dia). O Google é o segundo maior em número de usuários, com 343 milhões de usuários no G+. O primeiro é o Facebook com 903 milhões de contas, conforme dados divulgados em janeiro de 2013 pela Global Web Index e divulgado no portal da *Revista Exame*, em 29/01/2013, às 17:09 (http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/Google-ultrapassa-twitter-em-numero-de-usuarios). Foi fundada em 1998 e abriu seu capital em 2004. Atualmente, é a terceira empresa com “melhor reputação mundial em serviços aos clientes”, de acordo com o “RepTrack” medição global do Reputation Institute abaixo das empresas Microsoft (1) e Walt Disney Company. Disponível em: <http://www.thedrum.com/news/2013/10/03/microsoft-disney-Google-and-bmw-have-best-customer-service-reputations-according>. Acesso entre os meses de fevereiro e março de 2013.

5. Fase IV - as interpretações dos atores sociais no espaço de relacionamento e interação, digital, virtual, na contemporaneidade. Para essa etapa, tornou-se imprescindível testar as essências coletadas junto aos sujeitos das organizações e de suas classes – representantes do modelo normalizador racional da gestão do capital com a interpretação da norma social na ambiência de relacionamento social na contemporaneidade: espaço digital, virtual, em rede, por meio de uma proposta colaborativa, fechada.

6. Nesta fase foram colhidas diversas interpretações nos grupos estruturados no ambiente e de cada um deles levantou-se as interpretações (falas) de cada sujeito, que foram submetidas à estruturação do discurso na fase seguinte.

É importante expor de início, que neste estudo foi adotado o termo sujeito para todos os participantes da pesquisa. Cada um dos indivíduos e organizações representadas por eles estiveram, sob o olhar da pesquisadora, exercendo papel de participante e sujeito com voz e ação no desenvolvimento de cada etapa do estudo. Sujeito, nesta tese, significa uma interpretação de pessoa participante, de gente inserida na realidade e no contexto do estudo desta pesquisa empírica.

Eles são sujeitos, na concepção da pessoa humana que possuem, em sua vivência e história pessoal, toda uma particularidade específica, que os torna único e ao mesmo tempo coletivo, quando integrado em um contexto histórico e determinado cenário – organizacional, seja no universo *off* ou *on-line*.

Essa estratégia norteia-se para dar resposta à problemática definida no projeto inicial, que tinha como questão inicial: reputação seria uma norma, um conjunto de regras para manutenção de valor no contexto do capitalismo cognitivo em transição; e nesse caso, quais seriam os valores reputacionais dos sujeitos nesse contexto imaterial, cognitivo em rede?

Diante desses questionamentos iniciais e mediante as pesquisas primárias posteriores, eles se ampliaram para a possibilidade de dar resposta para a indagação: haveria uma normativa com valores específicos, a partir da interpretação dos sujeitos em relação, em grupos, no espaço de relacionamento contemporâneo virtual – focado no colaborativo?

Por meio desses questionamentos iniciais, definiu-se pelo principal problema da pesquisa: quais as interpretações dos sujeitos locais para as diversas variáveis envolvidas no conceito de reputação? Eles estariam sintonizados com os olhares do modelo global de gestão da reputação organizacional? Seria possível definir um molde de norma reputacional local baseada nas interpretações dos sujeitos para as variáveis envolvidas no termo reputação?

Como referencial da normatização da gestão de reputação, foram colhidos dados junto à organização responsável pelo referencial metodológico dessa gestão – o Reputation Institute.

O RI é líder mundial em consultoria de reputação corporativa e pioneiro em gestão da reputação de marcas. Fundado em 1997, ele está presente em mais de 25 países e dedica-se ao desenvolvimento do estudo e pesquisa da reputação das empresas e à partilha das melhores práticas com os seus clientes e membros. Os fundadores do Reputation Institute, Charles Fombrun e Cees Van Riel, são ambos professores universitários e pioneiros nos estudos acerca do termo reputação organizacional.

7.1 As organizações – sujeitos da pesquisa

Para as etapas do estudo com as organizações, foi definido que dois blocos de atores deveriam compor o quadro da pesquisa – por sua representatividade nos setores econômicos chaves do contexto capitalista cognitivo local: a indústria de *software* e o setor financeiro, agentes diretos do cenário econômico contemporâneo e dependente da percepção reputacional como forma de legitimação e valorização do seu capital (VENDELO, 1998; MARTINS, 2012), discutido no capítulo 2.

Afinal, segundo o Vendelo, "[...] reputação passou a ser um sinal sobre a qualidade dos produtos das companhias e "provendo informação e percepção sobre o futuro de uma potencial performance [...]" (VENDELO, 1998), derivando do fato de que, como sustenta LUCIANO; FREITAS (2005): "[...] é difícil para os clientes observarem ou avaliarem a qualidade de seus produtos antes de os adquirirem, já que sua cotização transformada em capital, constituído por saber, dependerá das expectativas de renda futura e do grau de confiança distribuída entre os pares e circulantes no mercado [...]" (LUCIANO; FREITAS, 2005, p. 5).

Assim sendo, considerando a participação e a representatividade das empresas participantes deste estudo e sua atuação no mercado brasileiro, foram nomeadas como organizações, as empresas SAP, Lecom Comunicação Digital (empresa de *software*) e a Holding Itaú-Unibanco.

Dentro destas organizações, dois eixos de sujeitos foram definidos para serem entrevistados: o gestor do capital e o gestor da relação com investidores/acionistas – diretamente relacionados com a geração e gestão do capital nas empresas; e os gestores da comunicação/marketing, diretamente responsáveis pelas estratégias geradoras de percepção reputacional, credibilidade e confiança junto aos públicos da empresa e da marca.

No caso da SAP, apenas o gestor da comunicação corporativa foi entrevistado; o acesso aos demais sujeitos não foi possível. O Marketing foi acionado por *e-mail* e por telefone, mas não houve disponibilidade por parte do gestor. O gestor dos Estados Unidos foi acionado por *e-*

mail, encaminhou a solicitação ao Brasil e apenas a gestora da Comunicação Corporativa disponibilizou-se a atender a pesquisadora e foi entrevistada.

No Itaú-Unibanco, a pesquisa tomou uma maior amplitude pela configuração e abrangência da comunicação na estrutura organizacional. Foi possível o acesso ao gestor de Relações com Investidores (RI), ao gestor da Comunicação Institucional/Marca, ao gestor da Comunicação Corporativa e ao gestor de Reputação.

Na Lecom, foram entrevistados o gestor da empresa (Diretor executivo) e a gestor(a) do Marketing/Comunicação.

7.2 As entidades de classe

Além das organizações pontuadas anteriormente, ao longo das entrevistas e à medida que foi sendo realizado o levantamento dos dados, percebeu-se a necessidade de ampliação da pesquisa para o universo das entidades das classes representativas das duas gestões nos macroeixos anteriores, a saber: o dos RIs e o da Comunicação.

Assim sendo, dois novos sujeitos foram incorporados à pesquisa empírica, além das organizações capitalistas: as entidades de classes da Comunicação e da Relação com Investidores. O eixo gestão da Comunicação foi desmembrado em duas classes, a saber: a classe dos RP (Relações Públicas), representada pela entidade da categoria, o Conrerp-Conselho Regional de Relações Públicas (Estados de São Paulo e Paraná) e a classe das Agências de Comunicação, a Abracom-Associação Brasileira das Agências de Comunicação.

Na categoria da Classe Capital, foi possível o acesso à entidade representativa dos agentes de RI (Relações com Investidores): o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores-IBRI, representante de uma categoria de especialidade profissional que tem ganhado importância estratégica e posição de destaque nas organizações frente à busca pela capitalização, por intermédio do mercado de capitais, os chamados IPOs, com a abertura de capital acionário – uma estratégia universal, disseminada também no Brasil nas últimas décadas liderada pela CVM e Banco Central como forma de integração do país ao sistema financeiro global e de capitalização das empresas.

Procurou-se nomear a CVM como um dos sujeitos a serem considerados, mas o acesso não foi possível e, em função dos prazos, decidiu-se afunilar as entrevistas junto aos sujeitos já expostos acima.

A escolha destes atores para a aplicação da pesquisa justificou-se por dar ilustração do cenário e ao contexto discutido ao longo dos últimos capítulos, a saber: o ambiente do capital

cognitivo, no qual a gestão da comunicação, para validar e configurar percepção positiva dos variados públicos e o da gestão da relação com investidores tornaram-se fatores estratégicos de manutenção da confiança como forma de gerar ativos para valorização do capital (capítulo 2).

Além disso, a escolha dessas organizações justifica-se pela vivência profissional da pesquisadora no setor das TICs, desenvolvida ao longo das últimas três décadas (desde 1982) como jornalista especializada e, posteriormente, consultora de comunicação corporativa para empresas do setor.

Triviños (1990, p. 93) ressalta a importância dessa relação ao afirmar que o tópico da pesquisa empírica deve estar ligado ao universo do pesquisador e o tema deve surgir da sua prática quotidiana, seja como profissional, acadêmico ou a partir de suas angústias pessoais e histórias de vida. E diz ainda que a base teórico-metodológica deve ser evidenciada no próprio contexto do problema, de forma a ser demonstrada sua utilidade, viabilidade, originalidade e importância – "[...] condição básica para que direcionamentos possam ser estabelecidos [...]" (TRIVINOS, 1990, p.93).

De um lado, a escolha das empresas se constituiu também não apenas pela representatividade das organizações, bem como à obediência às exigências apontadas pela linha teórica adotada nesse estudo – agentes do capital em transição, da solidez do material para a imaterialidade/cognitiva VENDELO (1998), DRUCKER (1999), SOROS (1999), GÖRZ (2005), BENKLER (2006), TAPSCOTT (2006), CASTELLS (2012) e de Classes (WEBER, 1944, 2004) , entre outros.

Não bastaria, para contextualizar, empiricamente, as interpretações do termo reputação e suas variáveis, a ser configurada ou não como norma (global no local), apenas a interpretação dos sujeitos gestores organizacionais da empresa capitalista, mas também das classes (Weber) que os representa – nos dois eixos centrais, já apresentadas anteriormente.

Sob esses dois prismas, tornou-se importante, considerando o viés das bases teóricas das virtudes humanas e seus valores –, verificar as manifestações interpretativas a partir do referencial teórico da filosofia clássica aristotélica, bem como do indivíduo. Nesse sentido, foi necessário entender a interpretação humana do sujeito gestor (pessoa) orientando-nos sob a perspectiva de VYGOTSKY (1998), TAPSCOTT (1999), MAFFESOLI (2012) a partir das interpretações dos sujeitos-gestores (capital e da comunicação).

Na terceira fase, as análises das interpretações dos indivíduos como pessoas e deles como sujeitos organizacionais redundaram na definição das essências de seus discursos (conforme preconiza o método adotado na pesquisa fenomenológica, apresentado no capítulo 7, a seguir) e foram, posteriormente, expostas em um ambiente coletivo virtual para coleta das

interpretações dos sujeitos sociais em interação virtual/digital. Essa etapa objetivou captar o discurso coletivo dos sujeitos (estratégias metodológicas expostas na metodologia a seguir) e dos grupos surgidos destas interações.

Foram selecionados sujeitos escolhidos – aleatoriamente – nas redes sociais virtuais da pesquisadora e nas conexões surgidas delas em relacionamento e interação colaborativa.Foram inseridos também anúncios na rede social *Facebook*, visto que este é o espaço virtual de relacionamento com o maior número de usuários globalmente. Esse modelo pode ser justificado porque a proposta era dispor de um ambiente no qual a interação deveria ser livre, dialógica e colaborativa.

Essa quarta fase da estratégia metodológica teve como pressuposto a adesão, por parte dos sujeitos participantes, de forma voluntária e de maneira transparente. Essa proposta foi exposta considerando a prerrogativa da liberdade de expressão e escolha dos indivíduos pelos grupos (dentro do ambiente) adequados a seus interesses pessoais em relação ao tema discutido. Todos eles mantiveram sua identidade preservada e participaram do ambiente mediante seleção de apelidos escolhidos por si mesmos.

Estes sujeitos foram convidados à participação e se inseriram no projeto por sintonia com o tema, engajamento ou por motivos (não dimensionados no estudo) como confiança, histórico, envolvimento com a temática, curiosidade, por vínculo profissional ou por também ser um dos sujeitos participantes da fase empírica.

Nele, foram apresentadas as essências, sob a forma de temas e subordinados às opiniões, interpretações e colaboração dos variados grupos, de maneira pré-estruturada pela pesquisadora, em rede fechada e exclusiva, com apoio de programação de especialista, fora das redes sociais públicas, como forma de preservar a identidade e a interpretação de cada sujeito engajado na temática ou no projeto.

A parte empírica, como posteriormente relatada, se conclui com duas interpretações – a dos sujeitos organizacionais e a do sujeito coletivo e uma proposta de gestão da reputação a partir do conceito normativo cujo indicadores são aqueles contemplados pelas variáveis das virtudes humanas e cujas essências surgiram das duas bases interpretativas dadas pelos sujeitos participantes. A proposta integra as duas concepções, conciliatórias e dialógicas entre a interpretação do coletivo *on-line* – virtual – ambiente onde transpassam as interpretações cognitivas e que extraídas pelo capital geram valor para o *off-line* (fora da rede, do espaço virtual – o mundo do material).

No próximo item apresentamos a estratégia metodológica adotada e suas bases teóricas.

7.3 A estratégia metodológica

Com base no suporte teórico exposto ao longo dos últimos 5 (cinco) capítulos, a pesquisa partiu do pressuposto de que o termo reputação manifesta-se por diversas óticas do conhecimento e dos estudos teóricos na contemporaneidade.

Pela complexidade da ambiência e do universo multidisciplinar do estudo da Comunicação de organizações capitalistas em um contexto complexo e em transição, como se apresenta a realidade contemporânea atual (segunda década do século XXI) globalizada, percebeu-se que a opção por um método específico não daria conta em dar respostas às inúmeras variáveis surgidas ao longo da pesquisa teórica e posteriormente, bem como ao condensamento na fase do levantamento dos dados empíricos.

Dessa forma, decidiu-se pela concepção de uma estratégia que reunisse os modelos teóricos escolhidos, integrando-os num caminho metodológico de modo a atender às quais o próprio objeto solicitava.

O seu próprio desenvolvimento foi demonstrando que a pesquisa empírica e seu pesquisador (a) deveriam manter-se na posição de observadores, não interferindo nas manifestações surgidas do próprio objeto. Ao longo da caminhada, foi necessário deixar, dados, comportamentos, atitudes, expressões e interpretações dos indivíduos ao longo do relacionamento estabelecido.

Todos eles foram posicionados, como sujeitos falantes e presentes (por suas vozes), já destacado anteriormente. No processo de extração das essências e de construção do resultado final. Pesquisador e sujeitos são, nesse estudo, frutos de um mesmo esforço comum.

Diante dessa postura percebeu-se que um método, por si só, não definiria e limitaria, tiraria muito do esforço de delimitação de uma essência comum que buscasse a sintonia entre organização e sujeitos coletivos em um contexto que preconiza e superdimensiona a cognição do saber humano.

Foi seguindo essa linha de raciocínio que, nesse estudo, se definiu por um caminho que, pelo suporte teórico escolhido, se constituiu pela integração quantitativa (primeira e segunda fases), por intermédio da fenomenologia de Husserl (terceira fase) a concepção de classes, weberiana (segunda e terceira fases) e do método do DSC ou Discurso do Sujeito Coletivo que se suporta na teoria da representação social na fase posterior (quinta fase). Houve grande preocupação com a preservação da essência de cada fala, de cada interpretação exposta pelos sujeitos.

Martins (2012, p. 132), em tese de Doutorado em Relações Públicas[88], que versa sobre a oralidade nas organizações, destaca a necessidade, nos estudos científicos, da substituição dos sistemas rígidos impostos pelos métodos, por estratégias de pesquisa, um pensamento em sintonia com os autores Godoi, Melo e Silva (2010, p. 4), que propõem a adoção de "[...] um pacote de concepções práticas e habilidades que o pesquisador emprega para mover-se de paradigmas conceituais para o mundo empírico" (Ibidem) .

Godoi, Melo e Silva (2010, p. 1-13), justificam esse olhar pelo viés de uma decisão que se define por um paradigma que procura buscar outros caminhos não com o foco da descoberta de objetos absolutos, mas da construção dos sentidos de uma nova conversação.

Os autores (GODOI;MELO;SILVA, 2010), destacam que, ao longo do desenvolvimento da ciência – compreendida como conhecimento –, inúmeros paradigmas se apresentam e eles não são artefatos naturais, preexistem e muitos serão ainda descobertos, pois "trata-se de invenções do gênero humano, criadas no plano do intelecto, para dar conta à explicação ou compreensão dos fenômenos da natureza e da sociedade" (GODOI.2006,p.15).

> Há sempre uma tensão entre os paradigmas estabelecidos e os que ameaçam as certezas antes acreditadas. Por vezes, ainda não se constituiu um novo paradigma, mas algumas ideias põem em duvida os paradigmas que são hegemônicos, o que gera apreensões, defecções e controvérsias [...] e em muitos casos, na história das ciências, o que foi demonizado como incorreto voltou à moda, foi reabilitado como aproveitável, mesmo que parcialmente [...] isso não quer dizer que não possam ter havido exageros e os novos paradigmas sejam sempre melhores do que os anteriores (LOPES, 2007, p.24).

No contexto do século XXI, Lopes (2007,p.25) ressalta que "[...] não são mais aceitáveis certezas absolutas e pensamentos fechados a qualquer reconversão". E é complementado por Godoi;Melo;Silva (2010, p. 5), que reforçam que, no "[...] lugar em que hoje nos situamos, sabemos que os objetos têm fronteiras pouco definidas e que a experiência rigorosa tornou-se irrealizável diante da complexidade, pois isso exigiria um dispêndio infinito de atividades humanas [...]" (GODOI;MELO;SILVA, 2010 ,p. 5).

O rigor científico desqualificou, degradou e caricaturizou os fenômenos para afirmar a personalidade do cientista e destruir a personalidade da natureza: "[...] o que esperamos hoje é menos conversa sobre rigor e mais sobre originalidade, para que o conhecimento recupere o seu encantamento" (Ibidem, p.6).

---

[88] MARTINS, Marta Motta. *Diálogo e interações face a face na Comunicação Interna: um estudo da oralidade nas organizações*. Tese de doutorado orientada pela professora Doutora Margarida M.K.Kunsch, defendida na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo-USP junto ao Departamento de Relações Públicas e Propaganda-CRP, no ano de 2012.

A pós-modernidade, ambiência do presente estudo, pelas abordagens de autores como (HARVEY, 2005), ORTIZ (2003); BAUMAN (1999,2001,2007); GIDDENS (2004,2011); CASTELLS, (2000,2010), consolida esse olhar e os estudos de comunicação, no âmbito das ciências do nosso tempo, terá que quebrar o muro que separa a comunicação e as novas ciências, já que toda ciência é uma ciência social, e, portanto, todo saber vem e provém dos homens e "[...] se o homem não é a medida de todas as coisas, ele é, ou pelo menos ele se torna no momento em que se analisa algum problema da natureza e da sociedade [...]"(BOAVENTURA DOS SANTOS apud LOPES, 2007, p. 27).

O campo da comunicação será mais ou menos científico, ideológico ou burocrático, na medida em que for incorporando – ao conjunto das discussões sobre os significados do pensamento científico hoje e ontem – o debate envolvendo a *parole* (BRETON apud LOPES, 2007) informacional, que se constrói no dilema entre a dualidade dos argumentos de uma sociedade dependente das TICs e a aceitação de uma nova ordem "maquínica" do mundo na busca dos caminhos "[...] e soluções factíveis, para que ela seja a mais humanizada possível" (LOPES, 2007, p. 53).

Dessa maneira, os estudos organizacionais envolvendo o processo comunicacional com o ambiente externo no contexto social da atual realidade contemporânea exige uma mescla de procedimentos metodológicos que levem a caminhos mais viaveis na concretização dessa demanda.

Para isso e pela demanda do estudo em captar as essências humanas do termo e do conceito reputação, optou-se pelo método indutivo, partindo-se do particular e colocando a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados. Dados apurados, nesta pesquisa, descrevem e analisam as relações teórico-conceituais do termo reputação, suas significações e suas interpretações no contexto de transição desse sistema cognitivo, em rede, baseadas nas essências dos sujeitos (indivíduos e organizações) no Brasil.

A natureza metodológica da abordagem qualitativa em sua maior parte e quantitativa como consolidadora desta pesquisa, caracteriza um estudo exploratório de natureza interpretativo-descritivo, suportado de uma etapa de levantamento de dados quantificáveis.

Por isso, a generalização não buscou uma conclusão definitiva, mas foi constatada a partir da observação de casos concretos pela interpretação dos sujeitos envolvidos – suficientemente confirmadores dessa realidade.

Tendo em vista a característica interpretativa da pesquisa e o caráter filosófico, descritivo do suporte teórico da ambiência cognitiva da economia da informação e em rede, considerou-se a fenomenologia como um dos métodos balizadores do caminho metodológico na

primeira fase da pesquisa – das cinco fases demonstradas acima. Na quinta fase, a técnica metodológica do Discurso do Sujeito Coletivo, consolida os olhares dos discursos teóricos dados por Castells (2000,2010), Tapscott (1996,2006), Benkler (2006) e Mafessoli (2012).

7.4. Fase da pesquisa fenomenologica (qualitativa ds s– essências dos sujeitos gestores organizacionais e classes

As pesquisas orientadas fenomenologicamente caracterizam-se pela flexibilidade. Não cabe, portanto, definir normas rígidas a respeito do projeto que as orienta (GIL, 2010, p. 10) e elas têm destaque por colocar-se, conforme Silva (2011, p. 1), como o método do estudo do fenômeno, das coisas em si mesmas.

> O que se busca alcançar com esse método é a consciência do sujeito mediante a expressão de suas experiências internas. Para a fenomenologia, um objeto é como o sujeito o percebe. Tudo deve ser estudado tal como é para o sujeito, sem interferência de qualquer regra de observação. Tanto um objeto, como sensação, uma recordação ou uma crença, devem ser estudados tal como é para o espectador (MOREIRA apud SILVA, 2011 ,p.1).

O método fenomenológico começa com uma descrição, uma situação vivida no cotidiano. Parte de uma posição anterior ao pensamento reflexivo, que consiste na volta às essências.

O pesquisador obtém depoimentos sobre aquilo que está diante dos seus olhos, tal como aparece: "[...] os depoimentos descrevem a presença do dado", não a sua existência. [...] o pesquisador procura deixar de lado todo e qualquer pensamento predicativo, concepções, julgamentos que possa ter" (MOREIRA apud SILVA;GIL, 2011, p.1).

Ao fazer esse movimento, o pesquisador está colocando o fenômeno em *epoché* e sua meta é, trabalhando com a descrição do fenômeno, buscar a sua essência, a parte mais invariável da experiência, tal como situada num contexto; a essência, consistindo, portanto, na natureza própria daquilo que se interroga (Ibidem, 2011).

Trata-se de uma modalidade da pesquisa qualitativa, onde não se pretende chegar a generalizações, mas no descobrimento do fenômeno, interrogando o mundo ao redor, mantendo o rigor, não pela precisão numérica, mas metodológico ao entender os fenômenos que não são viáveis de serem observados e analisados quantitativamente, por contemplarem perspectivas pessoais.

Silva e Gil (2011), com base em diferentes abordagens da fenomenologia, contribuem com uma sugestão das etapas básicas do método fenomenológico para uma pesquisa que

contemple o método, considerando a somatória das diversas abordagens (KANN,1959; COLAIZZI,1978;GIORGI,1985;DICKELMANN;ALLEN;TANNER,1989;MANEN,1990 apud SILVA;GIL, 2010,p.6-7).

Quadro 5 – Etapas da pesquisa fenomenológica segundo diferentes autores

Leitura integral das descrições.	Análise do texto como um todo.
Listagem e grupamento preliminar das expressões.	Leitura geral da descrição para obtenção de uma visão geral do todo.
Exame do texto como um todo visando captar os significados (abordagem holística).	Resumo das seções do texto e identificação das categorias.
Formulação de significados para as assertivas.	Redução das expressões dos participantes em termos expressivos.
Discriminação de unidades de sentido.	Destaque das frases que parecem essenciais para a experiência em estudo (abordagem seletiva).
Análise do texto com base nas categorias.	Organização de significados em temas.
Articulação dos *insights* das unidades de sentido.	Exame de cada sentença para definir o que revelam acerca da experiência (abordagem detalhada).
Eliminação dos elementos não inerentes ao fenômeno que está sendo estudado.	Identificação de temas relacionais no texto. Organização dos temas numa descrição exaustiva do fenômeno. Redação de uma identificação e descrição hipotética do fenômeno. Síntese das unidades de sentido numa declaração consistente em relação à experiência dos sujeito.
Geração de padrões constitutivos.	Formulação da descrição exaustiva do fenômeno numa declaração de sua estrutura.
Aplicação da descrição hipotética a casos selecionados aleatoriamente.	

Fonte: Adaptado de (KANN,1959;COLAIZZI,1978;GIORGI,1985;DICKELMANN;ALLEN;TANNER,1989;MANEN,1990 apud SILVA;GIL, 2010,p.6-7)

Em paralelo, Martins (2012, p. 19) aponta, baseada em Sander (1982, p. 357), outra sequência mais simples e objetiva que demonstra, também, as fases da análise fenomenológica.

a) Como pode o fenômeno ou experiência sob investigação ser descrito?
b) Quais são as invariantes ou temas emergentes nessas descrições?
c) Quais são as reflexões subjetivas desses temas?
d) Quais são as essências presentes nesses temas e reflexões subjetivas?

Diante dessas duas visões, contemplamos uma integração entre as duas perspectivas, formatando, na pesquisa qualitativa deste estudo, por meio da fenomenologia, as seguintes questões utilizando o modelo que segue:

a) Quais os fatos/fenômenos surgidos da experiência de cada sujeito?
b) Qual a interpretação (reflexões) do sujeito para sua experiência?

c) Como a experiência é influenciada pela norma (organizacional) e pela global?
d) Quais as essências (os temas) surgidas dessa experiência organizacional?
e) Idem acima individual?
f) Qual a essência demandada da experiência de cada grupo de sujeitos/classes?

Procurou-se responder a essas questões na segunda e terceira fases da pesquisa junto às organizações. Os dados foram colhidos em entrevistas em profundidade junto aos gestores.

A adoção do instrumento pode ser explicada por ser o mais adequado a ser adotado no método fenomenológico e nele não se busca (DUARTE, 2006, p. 63) saber quantas ou qual a proporção de pessoas que identifica determinado atributo "[...] mas como o fenômeno é percebido pelo conjunto de entrevistados, [...] relacionando-o ao conjunto de elementos para a compreensão de uma situação ou estrutura de um problema (DUARTE, 2006, p. 63):

> [...] como nos estudos qualitativos em geral, o objetivo muitas vezes está mais relacionado à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade, pela integração das informações e síntese das descobertas do que ao estabelecimento de conclusões precisas e definitivas. Por isso a noção de hipóteses típica de pesquisas experimentais e tradicionais tende a ser substituída pelo uso de pressupostos, um conjunto de conjecturas antecipadas que orientam o trabalho de campo (Ibidem, 2006, p. 63).

A entrevista pode ser, então, ferramenta bastante útil para lidar com problemas complexos ao permitir uma construção baseada em relatos da interpretação e experiências, assumindo-se que não será obtida uma visão objetiva do tema estudado (DUARTE, 2006, p. 63).

Diante do exposto por Duarte partiu-se, inicialmente, para a aplicação de questionario com perguntas estruturadas para todos os entrevistados, objetivando dispor de um levantamento de dados quantificáveis e de uma amostra significativa do ponto de vista qualitativo de significância para a analise dentro da proposta teórica e do olhar norteador do estudo. Por inferência, não se adequava a ele a adoção de modelos estatísticos complexos. O objetivo principal foi chegar à uma interpretação das essências humanas, dentro das variáveis contempladas e envolvidas com a significação dos sujeitos considerados em relação aos seus conceitos de valor dentro das variáveis do entorno do termo reputação.

Além das entrevistas, foi aplicada pesquisa por meio de questionário com perguntas estruturadas para todos os entrevistados, objetivando dispor de um conjunto de dados quantificáveis em uma amostra significativa do ponto de vista qualitativo, do universo de sujeitos contemporizados pelo referencial teórico discutido neste estudo e manifesto no local. A

proposta não podia ser norteada por variáveis e modelos estatísticos de análises, pois estas demandam grande volume de indivíduos para se chegar a uma interpretação com o olhar matemático.

Este estudo priorizou o levantamento das essências humanas e suas interpretações presentes nos discursos dos sujeitos considerados – individual/organizacional e no coletivo – base de comparação com a pesquisa qualitativa baseada nas interpretações dos sujeitos gestores da comunicação, do marketing/marca e do capital das organizações consideradas.

Especificamente no caso dos gestores do capital, questões relacionadas à percepção e valor de ativo econômico/financeiro foram aplicadas adicionalmente.

Alguns questionários foram respondidos por *e-mail* e outros pessoalmente no momento da entrevista.

No Itaú-Unibanco, as entrevistas foram realizadas em diversas ocasiões – individualmente com cada um dos sujeitos. Na SAP, houve um encontro pessoal de 1 hora no qual a entrevista foi complementada por telefone e por *e-mail*.

Na Lecom, a entrevista também foi realizada em duas oportunidades com cada um dos entrevistados. No Conrerp e na Abracom, os entrevistados não dispunham de agenda e as questões da entrevista, bem como o questionário estruturado da pesquisa quanti, foi respondido por *e-mail*. No IBRI, a disponibilidade foi total e as entrevistas foram realizadas pessoalmente, em duas ocasiões e complementadas por telefone e *e-mail*.

A ultima fase da estratégia metodológica (quinta) delimitada, como foi abordada no início deste capítulo é justificada pela própria ambiência do contexto histórico do estudo. Como afirma Lopes (2012), não há lógica nas pesquisas na área de comunicação que não contemplem as relações e o processo digital no ambiente virtual na contemporaneidade. Tecnologia e Comunicação se fundiram, mas não se trata mais da discussão entre meio e mensagem, e, sim, efetivamente, o meio transfigurando a mensagem e ela intervindo nele, porém com os significados transmutando a realidade comunicacional das relações humanas do mundo *off-lin*e.

A opção pelo desenvolvimento de uma etapa empírica adicional pode ser validada pela fala de Castells (2000) em sua tríade teórica Sociedade da Informação (citada no capítulo 2 deste estudo) "[...] os humanos do século XXI convivem, falam e são indivíduos e seres técnico-informacionais, chegando ao nível de falarem "uma língua universal digital que promove a integração global da produção e distribuição de palavras, sentidos, significados, sons e imagens de nossa cultura, personalizando-os ao gosto individual dos seres" (CASTELLS, 2000, prólogo).

É na *parole* de Philippe Breton (1999 apud LOPES, 2007), citada por Lopes (2007, p. 9) – agora técnico informacional –, que se questiona o domínio discursivo que passou a sedimentar a "religião das máquinas" e que se constitui como "[...] veículo simbólico para o transporte de argumentos, informações e expressões [...]" (LOPES, 2007).

No caso da "parole informática", são confrontadas as percepções dos tecnofílicos e os tecnofobos que não "problematizam as nuanças e os paradoxos da vida (contemporânea) pelos fluxos digitais" (Ibidem, p. 10).

O desafio é conciliar a transformação do processo histórico-social a partir da intervenção e da inteligência humana e a aceitação de que a constante incorporação à experiência quotidiana de artefatos, circuitos, sistemas e redes modificam relações, práticas e destinos, redundando no entrelaçamento das percepções na luta pela inclusão de tantos cidadãos alijados do programa material tecnológico (MORAIS apud LOPES, 2007, p. 10).

Lopes ressalta, ainda, que a glorificação do ciberespaço como arena, sem mácula, colide com o encanto do ambiente imprevisto da internet e as formas não totalizantes de democracia direta que se insinuam nos movimentos em rede e nos espaços virtuais, entreabrindo-se um campo promissor de tensões de fronteiras do consenso com o dissenso (entre o material, real, *off-line* e o imaterial, virtual, cognitivo na rede), com chance de complementar as ações no território físico e socialmente vivenciadas (MORAIS apud LOPES, 2007).

Assim, a razão da adoção desta ultima fase está no fato de que, nesse entrecruzamento dissonante pretendeu-se apresentar as interpretações dos variados sujeitos em seu universo pessoal, como gestor organizacional e essencialmente humano, em relação às manifestações no espaço virtual, coletivo que se tranforma em material quando em relacionamento e interação.

A arquitetura do método empírico virtual (www.nomuselocus.com.br) foi concebida com a seguinte estrutura metodológica:

A Estruturação dos grupos consistiu da seguinte distribuição:

a) comunicadores
b) educadores
c) engajados socialmente
d) entusiastas
e) gestores
f) pesquisadores

A definição dos grupos de "sujeitos" obedeceu ao critério da incorporação, nas linhas teóricas abordadas acerca do conceito reputação nos dias atuais, implicando na adoção de uma

visão multidisciplinar que passa pela Comunicação, pela gestão, pelo engajamento social, e que redundam na vastidão de estudos e pesquisas desenvolvidas nas várias áreas diretamente envolvidas com o conceito da reputação (capítulo 5).

No espaço, foram colocadas as essências levantadas na pesquisa da segunda e terceira fases junto aos sujeitos organizacionais, bem como suas interpretações das variáveis contempladas no estudo.

Os dados colhidos das interpretações dos variados sujeitos participantes, bem como a essência de cada grupo, foram classificados e analisados seguindo a técnicas metodológica do DSC (Discurso do Sujeito Coletivo), dos professores Fernando e Ana Maria C. Lefevre, pesquisadores da Universidade de São Paulo (USP), da área da Saúde, que se sustenta na Teoria da Representação Social (RS), não aprofundada no estudo empírico.

A Teoria das Representações Sociais está focada na produção dos saberes sociais, concentrando-se na análise da construção e transformação do conhecimento social e busca esclarecer como a ação e o pensamento se interligam na dinâmica social, já que Representação Social (RS) é sempre "[...] representação de alguma coisa (objeto) e de alguém (sujeito)" (REIS; BELLIN, 2011, p. 149).

É uma Teoria concebida por Moscovici (2004) como um sistema de classificação e denotação, alocação de categorias e nomes, que ajuda a entender como e o que as pessoas pensam.

Jodelet (2001, p. 27 apud REIS; BELLINI, 2011, p. 159) aponta quatro características fundamentais no ato de representar:

> 1. a representação social é sempre representação de alguma coisa (objeto) e de alguém (sujeito);
> 2. a representação social tem com seu objeto uma relação de simbolização (substituindo-o) e de interpretação (conferindo-lhe significações);
> 3. a representação será apresentada como uma forma de saber: de modelização do objeto diretamente legível em diversos suportes linguísticos, comportamentais ou materiais – ela é uma forma de conhecimento;
> 4. será qualificada pelo saber colocado como prático, referindo-se à experiência a partir da qual ele é produzido, aos contextos e condições em que ele o é e, sobretudo, ao fato de que ele serve como referência para agir sobre o mundo e sobre o outro" (Ibidem.2011,p.159).

7.5 A técnica metodológica do DSC

No levantamento de dados que envolve opiniões em que se procura gerar ou levantar opiniões coletivas, é necessário que tais opiniões tenham, na dimensão coletiva, sua substância qualitativa.

É preciso, por meio das opiniões dos indivíduos que vivem em coletividade, sociedades ou grupos, que os atributos sociológicos, antropológicos, psicossociais das opiniões emitidas sejam preservados e que se obedeça para interpretá-los, um planejamento com vista a recuperar os principais atributos constitutivos da sociedade ou do(s) grupo(s) pesquisados. É necessário, diz, Lefèvre (2012, p. 15), "[...] que se faça uma escolha de base quantitativa dos indivíduos a serem pesquisados, reunindo características quali-quantitativas dessa pesquisa de opinião - o que se tem buscado no método do Discurso do Sujeito Coletivo" (LEFÈVRE.2012, p.15).

O DSC constitui-se de um método desenvolvido na USP desde o final dos anos 90 para as pesquisas de opinião, de representação social ou de atribuição social de sentido. Nele não se tem a falsa oposição entre qualitativo e quantitativo, já que em todos os momentos da pesquisa fica preservada a natureza essencial discursiva e a qualidade da opinião (2012, p. 16).

Ele representa, segundo seus mentores: "[...] os indivíduos, que compartilham ideias, crenças, opiniões e representações" (LEFÈVRE;LEFÈVRE, 2012, p.16).

A expressão dessas opiniões compartilhadas comporta a reunião em discursos-síntese dos conteúdos e argumentos que conformam essas opiniões semelhantes.

Se os sentidos das opiniões podem ser semelhantes, o mesmo pode ser dito dos conteúdos em que tais sentidos se desdobram.

O DSC, como técnica, consiste em uma série de operações sobre a matéria-prima dos depoimentos individuais, operações que redundam, no final do processo, em depoimentos coletivos, constructos confeccionados com estratos literais do conteúdo mais significativo dos diferentes depoimentos que apresentam sentidos semelhantes.

Lefèvre e Lefèvre (2012) ressaltam que, no apoio da RS (Representação Social), o DSC busca o resgate de ideias socialmente compartilhadas e se elas são compartilhadas, a hipótese é de que elas serão repetidas entre os sujeitos, gerando um discurso coletivo.

A aplicação da técnica do DSC é adequada aos estudos da Comunicação porque ajuda na compreensão da prática comunicativa de um dado tema, em um dado território e é um método para se ter um olhar diferente daqueles que normalmente se tem em relação ao processo comunicacional e simbólico, que, nas experiências desenvolvidas por Araujo (2007, p. 43), tem-

se mostrado eficaz para o entendimento das significações circulantes entre os diversos grupos de sujeitos inseridos no “mercado simbólico da comunicação segundo a autora.

Nessa linha, o DSC assume que, numa dada formação sociocultural, possa se configurar plenamente o espectro das diferentes ideias presentes e que elas devem ser, mais ou menos, compartilhadas (Ibidem, p. 47).

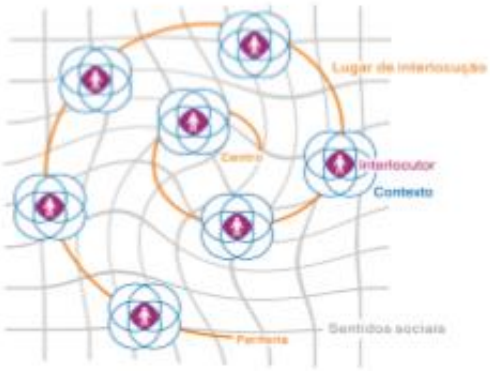
O modelo levou Araujo (2007) a apresentar uma cartografia (mapa) que propõe uma visão da comunicação multipolar, descentralizada como

> [...]considera as pessoas como emissões e receptores, mas como interlocutores que operam essa rede de sentidos, que é a rede de comunicação, considerando que as pessoas, interlocutores, não são pessoas soltas, que agem individualmente, mas que seu modo de agir é determinados pelos contextos – essas pessoas falam no lugar onde a sua fala se instaura [...] (ARAUJO, 2007, p. 46).

A autora (2007) apresenta esse lugar da interlocução pela imagem de uma espiral (figura abaixo) como “um centro e uma periferia e situa as pessoas nesse espaço de comunicação – em lugares mais centrais ou periféricos, lugares com menos ou mais poder de fala, mas que não deixam de possuir o lugar no qual sua voz é ouvida ou tem sentido, no qual seu discurso, em cada lugar, tem a sua coletividade” (Ibidem,p.46).

Esse lugar, que podemos também contextualizar sob a perspectiva de Foucault “[...] não é um mero processo de transferência de significado”, como aquele do lugar do interesse do mercado, mas também “[...] pode ser pensado como um grande mercado simbólico – não o mercado tradicional, conceitualmente aceito e onde se transacionam bens” (ARAUJO, 2007, p. 46), mas aquele no qual, segundo o modelo proposto pela autora, impõe-se o poder das falas, onde estão as múltiplas vozes).

Figura 8 – Modelo do mercado simbólico



Fonte: Adaptado de Araujo (2007, p. 45).

O DSC se compõe, assim, dos seguintes passos:

a) das ideias semelhantes - presentes em diferentes depoimentos são agrupadas em categorias comuns de sentido;
b) da definição das categorias - indo do geral ao específico;
c) da composição da visão global das ideias - indo ate o fim dos depoimentos;
d) da descrição das ideias presentes enquanto RS - em forma discursiva, revelando seus argumentos e justificativas compartilhadas para que fique descrita como fenômeno sociológico e discursivo;
e) da mensuração quantitativamente da "matéria-prima" – para isso, é necessária uma "massa" de depoimentos usando a saturação, pela repetição das ideias.

O DSC utiliza-se dos chamados, pelos seus criadores, de "operadores ou figuras" metodológicas (2011, p. 75-79), a saber (na fase qualitativa):

a) expressões-chaves (ECH): pedaços de trechos ou segmentos, contínuos ou descontínuos do discurso; elas são concretas, expressivas ou descritivas, afetivas, literárias – como foi dito;
b) ideias centrais (IC): nome ou expressão linguística que revela, descreve da maneira mais sintética os sentidos expressos - aquilo que se quis dizer;
c) a ancoragem: remete à uma IC Ideia Central) e também a uma afirmação –que representam a expressão de uma dada ideologia que o discurso – como se fosse uma afirmação qualquer. As ideias centrais semelhantes são reunidas em uma categoria única - ideia central.

A construção do DSC é realizada com as expressões-chaves das ideias centrais enquadradas em uma mesma categoria. E, assim, o DSC é construído para cada uma das categorias identificadas, bem como por cada ancoragem.

Para cada questionamento, deverá surgir, dessa forma, um painel do DSC, representando as opiniões coletivas existentes.

Na fase quanti, o DSC preconiza que devem ser levantados os atributos quantitativos baseados na intensidade e na amplitude, sendo: intensidade: percentual de indivíduos que contribuíram com suas expressões-chaves relativas às ICs; amplitude: dada à medida da presença de uma ideia ou representação social, revelando o grau de espelhamento ou difusão de uma ideia no campo pesquisado.

> Dessa forma, ideias associadas aos atributos levantados permitem fazer análises de combinações, dispondo da representação social em relação à combinação. Sua amplitude com sua intensidade de uma dada representação social pode, quantitativamente, apresentar quatro distintas situações: baixa força e amplitude; grande força e baixa amplitude; grande força e alta amplitude; e baixa força e baixa amplitude, demonstrados pelo sistema qualiquanti por meio de gráficos (LEFÈVRE;LFÈVRE,2012, p. 83).

O DSC foi desmonstrado como apresentado no capítulo seguinte, na ultima fase quando da analise dos discursos dos grupos e o discurso macro, no coletivo, manifesto na rede colaborativa concebida, arquitetada para o rpesente projeto, já apresentada anteriormente, a *nomuselocus.*

A seguir o descritivo e a apresentação das etapas da pesquisa empírica e suas diversas analises e resultados.

8. A PESQUISA EMPÍRICA E SEUS RESULTADOS

8.1. Etapa quantitativa I - Reputação e suas manifestações no espaço virtual de busca google acadêmico[89]

Na primeira fase da estratégia metodológica adotada (conforme já demonstrado no capítulo 6) partiu-se para o levantamento do termo reputação em um ambiente virtual referência de pesquisa do conteúdo produzido acerca dos mais variados temas em destaque, na contemporaneidade: o *google* (acadêmico).

Era necessário tanto o entendimento das manifestações do termo bem como em que campo do conhecimento o mesmo se manifestava e seu volume de produção. Estabeleceu-se como critério de analise, o relacionamento entre o tema e as palavras chave. Estas foram nomeadas como o valor dado ao termo.

O resultado desse levantamento gerou um volume total de 965 artigos *(papers*, artigos, teses e dissertações), produzidos de 1991 a 2011 (tabela 9) pesquisados ao longo dos meses de fevereiro e março de 2013. O volume de valores foi agrupado em 6 grandes categorias que alinhadas com o caminho teórico, serviu como indicadores a serem levantados na segunda fase da pesquisa pela aplicação do Instrumento questionário aos sujeitos das organizações aqui consideradas (Classes e Empresas).

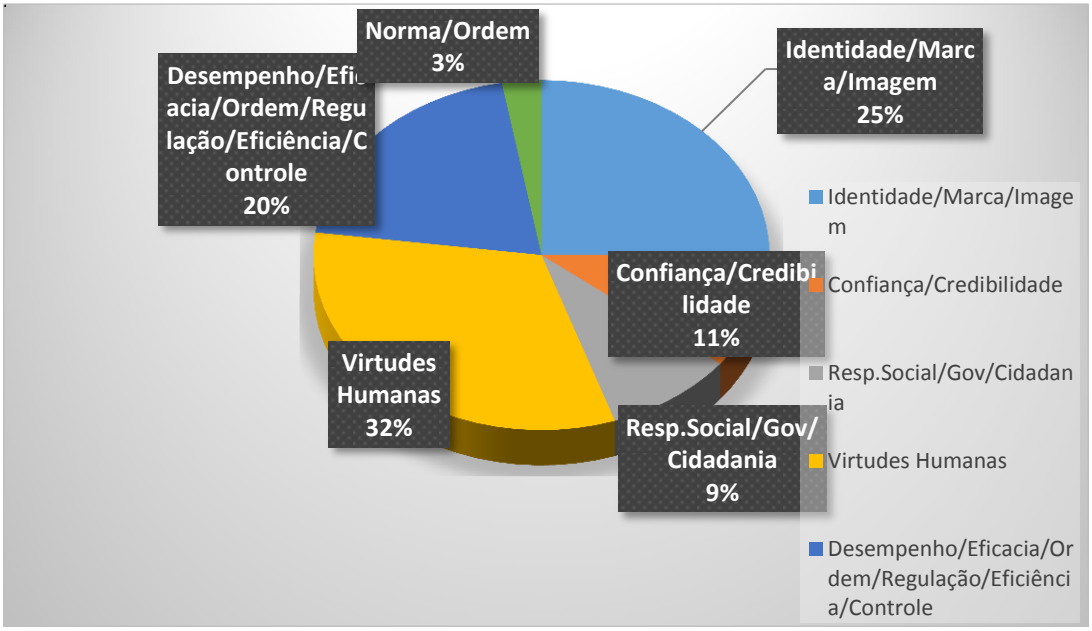
As seis categorias agrupadas foram Reputação – Identidade, Marca; Reputação – Confiança, Credibilidade. Reputação – Responsabilidade Social, Governança, Cidadania. Virtudes Humanas. Desempenho- relacionado à eficácia, eficiência e controle e Norma/Ordem. A proporcionalidade e distribuição das subcategorias ligadas à cada uma das macrocategorias apresenta-se no quadro a seguir.

Analisando a distribuição dos indicadores levantados nos estudos chegou-se às inferências de que o termo Reputação relaciona-se diretamente com as virtudes humanas (32%) variáveis do conjunto das ciências humanas e sociais, alinhada com Imagem/Marca e Identidade (25%) e em seguida Desempenho/Eficiência e Eficácia - conceitos do campus das ciências exatas e matemáticas (administração, computação/informática, economia), mas não descartando a participação da relação entre reputação e Responsabilidade Social e Ordem/Norma que deu origem ao EIXO 1 para a etapa seguinte quantitativa junto às organizações.

---

[89] *Pesquisa e analise realizada em fevereiro e março de 2013.*

Grafico 1 – Distribuição das interpretações dos estudos na pesquisa do ambiente *google* acadêmico (965 artigos, teses, dissertações, monografias e *papers*) – 1991-2011



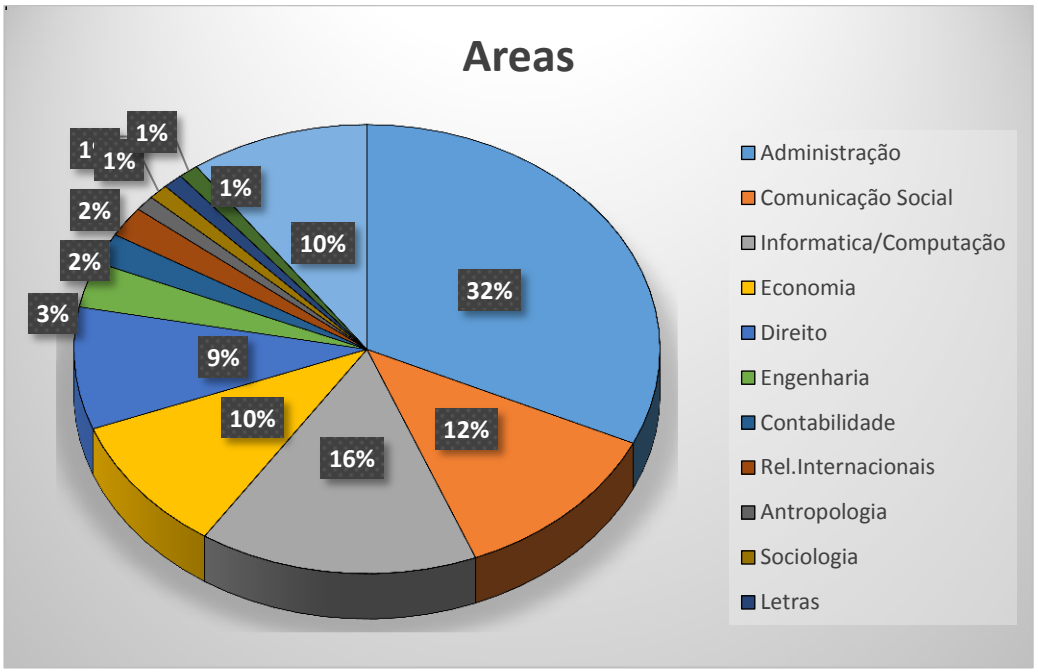
Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se, no entanto, que mais dois indicadores são valorizados: Credibilidade/Confiança como diretamente relacionadas ao termo reputação, além de Responsabilidade Social, Governança e Cidadania (com 9%).

A segunda etapa do levantado no *google* relacionou as categorias com os campos de suas produções (anexo Tabela 10) e trouxe, como resultado, o domínio da área das ciências ditas racionais – Administração – com o maior volume de produção (35%), seguido de Comunicação 13,5%) empatada com o campo da Informatica/Computação (13,5%) - o que nos leva a concluir que essas duas áreas do conhecimento caminham lado a lado na produção, inclusive quando se verifica que muitos dos trabalhos trazem interpretações relacionadas um ao campo do outro como integração, processo e mesmo reputação relacionado a sistemas inteligentes e multiagentes.

Comparando-se os agrupamentos com as áreas tivemos como resultados o que se apresenta no gráfico que segue.

Grafico 2 – Distribuição dos estudos de reputação no Brasil por área do conhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa

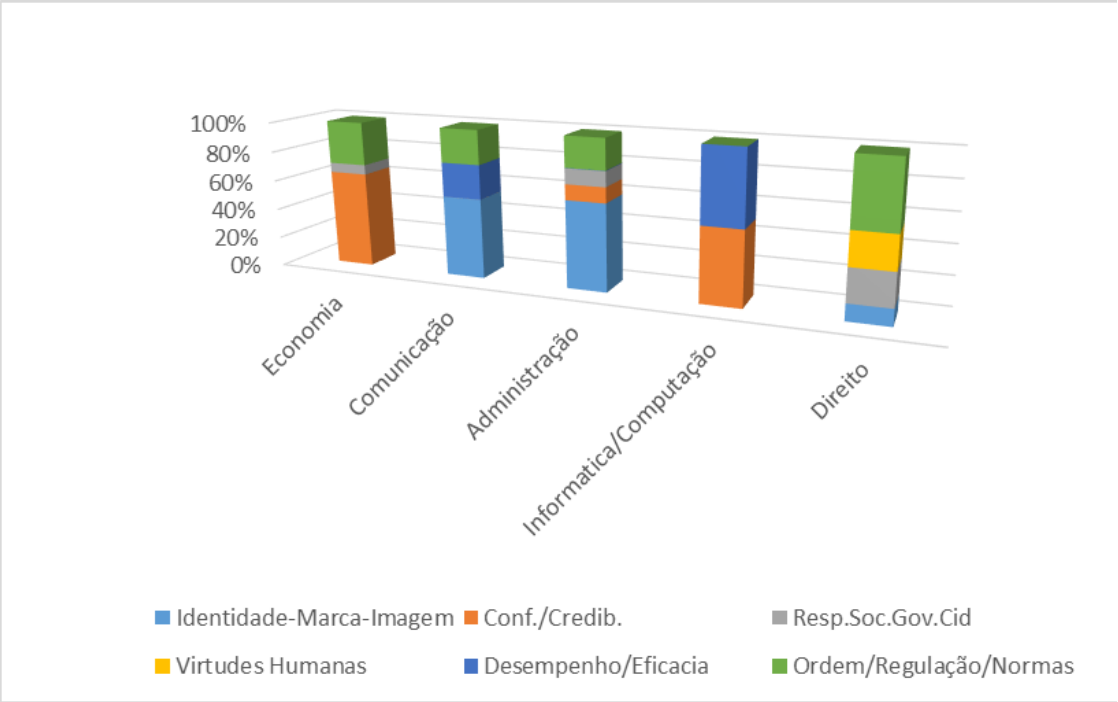
Observando os resultados apresentados no gráfico acima, a variação de dominância dos estudos ficou centrada nos campos da Administração (40%), de Informática e Computação com (19%), Comunicação Social (15%) e Economia (10%). Mas surge uma nova variável, a participação expressiva da área do Direito relacionado à Reputação, levando-nos à inferir que Reputação transita entre Administração, Gestão do capital, Comunicação - projeção de imagem centrada na marca e na estruturação de regras a partir da Norma.

Cruzando-se os termos categorizados (por palavra-chave em cada campo) com os seis agrupamentos relacionados à Reputação percebe-se que (vide gráfico 3 na sequência):

1. Direito – Reputação relacionada à Norma/Ordem e Imagem (direito e proteção à imagem).
2. Economia – Reputação relacionada à Confiança/Credibilidade e Ordem/regulação.
3. Comunicação Social – Reputação relacionada à Identidade e Marca/Imagem e em menor grau mais equilibradas; reputação também associada à Ordem/Regulação e Desempenho/Eficácia.
4. Administração – Reputação relacionada a Desempenho/Eficácia e Ordem/Regulação.
5. Informática/Computação – Reputação relacionada à Confiabilidade/Desempenho.

São interpretações que demonstram domínios próprios da especialidade de cada área, mas que carecem de integração, já que todas integram um conceito dos mais multidimensionais na contemporaneidade.

Grafico 3 – Relações dos agrupamentos de reputação e as categorizações presentes nos campus do conhecimento*



Fonte: Dadosda pesquisa – elaborado pela autora
*Universos considerados- categorizações presentes nos estudos: Economia: 26% Comunicação: 29%; Informatica/Computação:11%. Administração:47$.Direito: 8%

Os dados levantados na 1ª etapa (da fase 1) redundaram na definição das seguintes variáveis a partir do norteamento teórico contemplando, na segunda etapa:

a) Áreas de Administração da Gestão
b) Reputação – Confiança, Credibilidade
c) Reputação – Norma, Regras
d) Reputação – Governança, Responsabilidade Social, Cidadania
e) Reputação – Valor econômico/financeiro (ativo)
f) Reputação – e as virtudes humanas (paixão, emoção)
g) Responsabilidade,comprometimento,admiração,lealdade,honra,reconhecimento, costumes/tradição,colaboração,envolvimento)
h) Reputação – Identidade x Marca, Imagem x Marca, IdentidadexMarca x Imagem

i) Transparência
j) Justiça
k) Norma/Regras(comportamento
l) Parceria
m) Colaboração

8.2. Etapa quantitativa II (Fase I) - Comparativo dos agrupamentos Google, Virtudes (variáveis) Humanas, Constructors Reputation Institute e Dimensões do RepTrack®

Essa segunda etapa do estudo quantitativo considerou o conjunto das 12 variáveis geradas na fase anterior (google acadêmico) – presentes nas subcategorias que geraram os agrupamentos a seguir reunidos a partir da seleção dos termos levantados e que se apresentaram como os mais relevantes sintonizados com os olhares teóricos dos capítulos anteriores (confiança, emoção, bondade, entre outros) - como indicadores de comparação com a Norma global do RepTrack® (capítulo V), com os indicadores colhidos da analise de conteúdo da entrevista com o R.I no Brasil e, posteriormente, relacionados com às interpretações dadas pelos sujeitos organizacionais e classes.

Por meio de questionário, os sujeitos organizacionais foram solicitados a fornecer pontuações aos termos apresentados nas perguntas ao longo do formulário.

Tabela 4 - Elementos Comparativos em relação ao R.I.

Constructor R.I. (2)	7 Dimensões do RepTrack	Indicadores de Valor R.I. (colhidos na entrevista RI Brasil)-7
Reputação – Emoção/Racionalidade	Produtos/Serviços	Sustentabilidade ambiental
Reputação -Percepção	Inovação	Responsabilidade social - extensibilidade
	Local de Trabalho	Diálogo com todos os públicos
	Cidadania	Rapidez na resposta
	Governança	Geração de emprego
	Liderança	Investimento econômico externo
	Performance	Relação sentimental com a marca e a empresa
		Incremento de valor ao cliente
		Compromisso corporativo com *stakeholders*
		Vantagem competitiva sustentavel

Fonte: Reputation Institute e dados da pesquisa

Tabela 5 - Elementos Comparativos dos indicadores contemplados pela pesquisa

Agrupamentos Fase I (google)
1. Áreas de Administração da Gestão
2. Reputação – Confiança, Credibilidade
3. Reputação – Norma, Regras
4. Reputação – Governança, Responsabilidade Social, Cidadania
5. Reputação – Valor econômico/financeiro (ativo)
6. Reputação – e as virtudes humanas como paixão, emoção, Responsabilidade,comprometimento,Honestidade,admiração, lealdade, honra reconhecimento,costumes/tradição,colaboração,envolvimento)
7. Transparência
8. Justiça
9. Norma-regras,comportamento

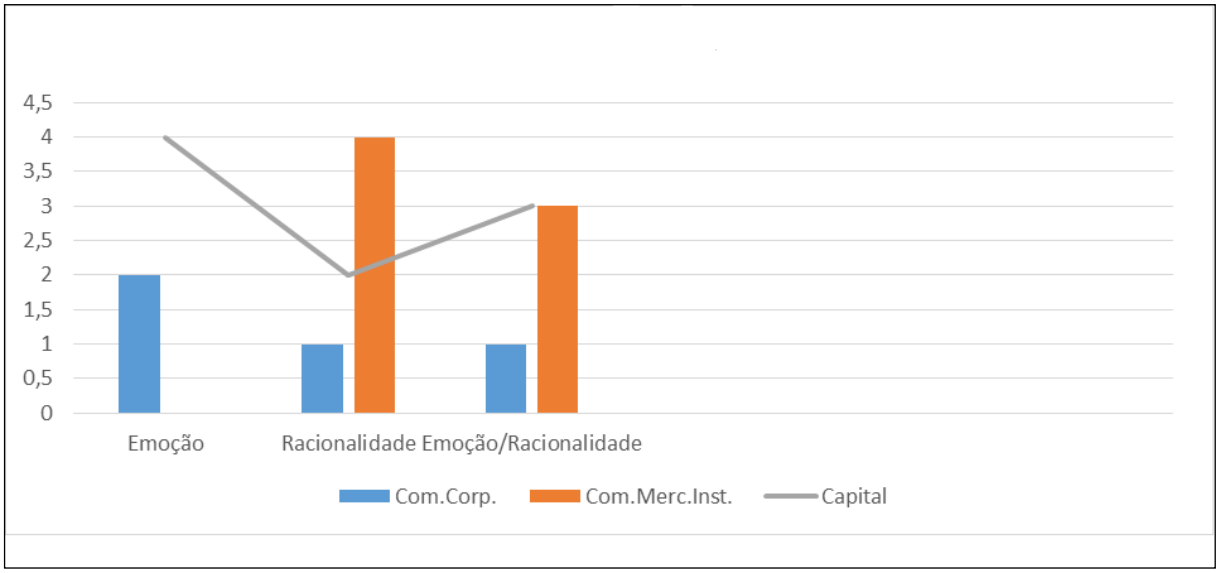
Fonte: Elaborado pela autora

8.2.1. Interpretação do R.I.

EIXO I - Reputação como Emoção e Racionalidade

No primeiro *constructor* do R.I. - Reputação como Emoção e Racionalidade (Eixo I), notou-se, pela Comunicação Institucional/ Mercadológica variação tendendo para Reputação como uma questão emocional/racional, bem próxima à interpretação do Capital. O emocional teve maior força interpretativa na Comunicação Corporativa, ao contrario do Capital, que se aproximou da Comunicação Mercadológica/Institucional, quando ambos interpretam como uma questão emocional/racional – variação demonstrada no gráfico abaixo.

Grafico 4 – Distribuição da interpretação dos sujeitos organizações em relação ao *constructor* Emoção/racionalidade R.I.



Fonte: Elaborado pela autora

Resultado traduzido na declaração do gestor do Marketing/Comunicação da Lecom:

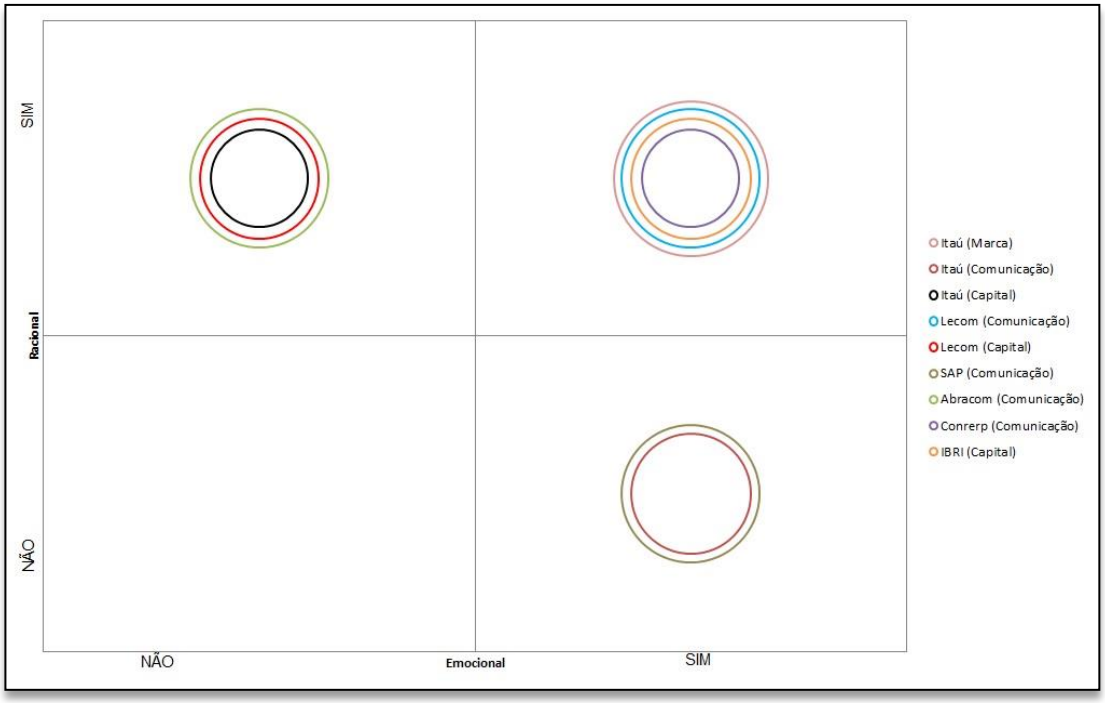
> "[...] envolve a maneira de sentir - as pessoas sentem, percebem, têm uma parte que é dessa sensação, é mais emocional do que racional. Porem, envolve as duas, você vai ver em que critérios se vai pensar, de tal maneira em normas, têm que ser pensadas para que se consiga definir essa questão; é o que se vê como ter uma boa reputação...se pensa, e que pode ser tambem uma metodologia, pode ser racional" (Diretora de Marketing e Comunicação, Luciane Faria).

Na fala da então diretora de Comunicação Corporativa da SAP "[...] reputação é uma questão emocional" e na do superintendente de R.I do Itaú-Unibanco é adicionado o fator racional:

> "{...} é uma questão racional porque desde dentro da empresa e fora dela, cria-se uma reputação, tem uma percepção pelo relacionamento com ela, é uma questão racional, desde ligar para o atendente, ser bem atendido - não é apenas o sorriso de uma gerente; a decisão será sustentada no racional; é uma coisa tangível, de longo prazo, não é momentâneo; é o lado racional que é mais importante [...]". (Superintendente de Relações com Investidores do Itaú-Unibanco, Geraldo Soares).

Em grupo, capital e comunicação, estão alinhados ao *constructor* do R.I e resulta no resultado ilustrado no gráfico abaixo com o Sim partindo de uma variável entre sim/não e expandindo-se para uma interpretação maior para a relação Racional/Emocional.

Grafico 5 - A variabilidade das médias para Razão e Emoção.

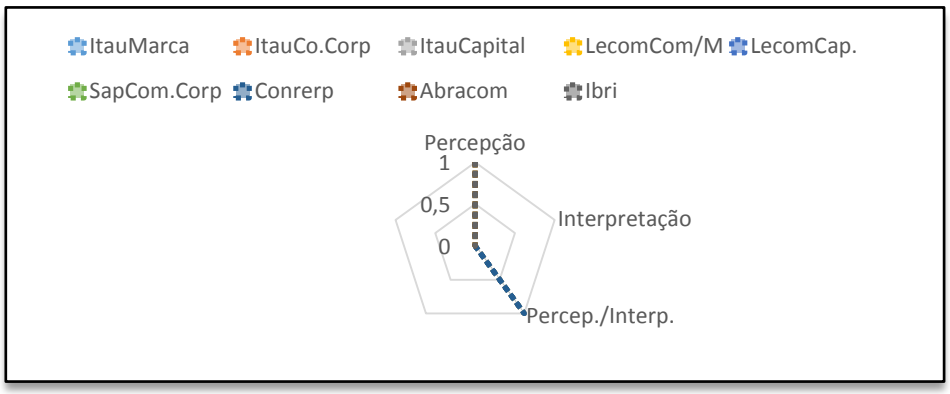


Fonte: Elaborado por Andre Contani com dados da pesquisa

EIXO II - Reputação como Percepção (R.I.)

O segundo *constructor*, Reputação como Percepção, (Eixo2), redundou na adição da variável Interpretação, que cruzada com o resultado da pesquisa no *google* coloca Reputação relacionada à Percepção/Interpretação, variável surgida no agrupamento Identidade/Marca/Imagem do campo da Comunicação**.**

Grafico 6 – Variação das interpretações do 2º *constructor* do R.I. Percepção; percepção/Interpretação



Fonte: Elaborado pela autora

Percebeu-se que Percepção, pela Comunicação Corporativa, tem uma abrangência maior, mas ela vai incorporando interpretação e, mais próximo do sujeito de Marca/Comunicação Mercadológica, essa aproximação amplia-se quando se aproxima da interpretação do Capital.

Para levantar a interpretação dos sujeitos foram-lhes apresentado um conjunto de 14 questões onde, em quatro delas (4, 11, 13 e 14), eles tiveram que fornecer notas de 1 a 10 para os indicadores apresentados. O objetivo desta fase do estudo, com a aplicação do instrumento de pesquisa questionário qualitativo/quantitativo, foi obter dados quantificáveis para serem comparados, posteriormente, na fase fenomenológica e na fase da aplicação do DSC no ambiente virtual. Nestas questões procurou-se saber dos sujeitos quais dos indicadores apresentados (RepTrack®, variáveis humanas e do agrupamento do *googl*e) era de maior importância para eles (como sujeitos gestores):

a) Importância para Reputação em relação à empresa e à marca (questão4)
b) Dentre àquelas quais exerciam maior pressão na reputação (questão 11).

c) Dentre os termos quais poderiam ser considerados indicadores de reputação (questão 13).

d) Dentre os termos quais os mais importantes para uma organização no contexto contemporâneo (questão 14).

EIXO III - Importância das 7 dimensões (RepTrack) para marca e empresa

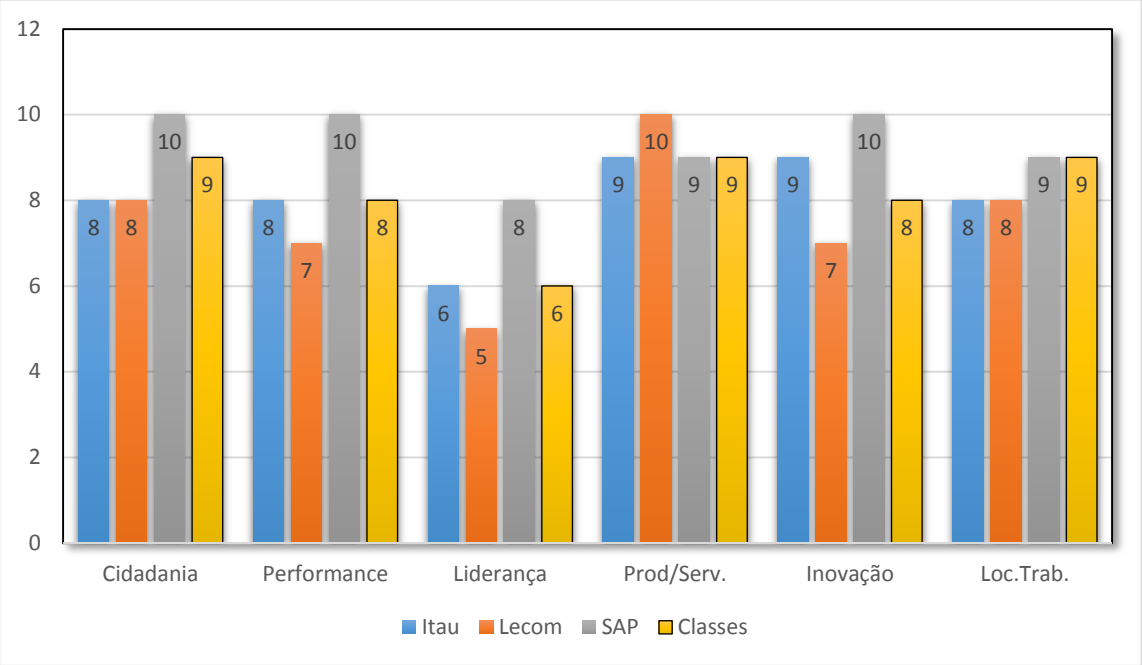
Em relação às dimensões do RepTrack® àquela de maior importância para os sujeitos considerados na pesquisa foi a de Governança seguida de Cidadania e Desempenho/Performance em detrimento de Bons produtos/serviços, Inovação e Liderança seguida de Recursos internos - local e trabalho na dimensão do RI – que recebeu menor pontuação na média geral, conforme quadro a seguir.

Quadro 6 – Pontuação recebida pelo RepTrack dos sujeitos organizacionais

Dimensões RepTrack	Pontuações (média entre os sujeitos)
Cidadania	**8.8**
Desempenho/Performance Resultados Financeiros aos acionistas/investidores*	8.2 **8.6**
Liderança	7.1
Local de Trabalho (politicas de investimento nos funcionários)	7.6
Bons produtos/serviços	8.3
Inovação	8.5
Governança	**9.25**

Fonte: Resultados extraídos dos resultados obtidos pela pesquisa

Grafico 7 - Graduação das 7 dimensões RepTrack® junto aos sujeitos organizacionais e classes



(9 entrevistados - 4 sujeitos organizacionais consideradas as classes)

Fonte: Elaborado pela autora

EIXO IV- Indicadores do R.I

Na segunda analise, considerando os indicadores da entrevista com o R.I, nota-se que Cidadania - uma das dimensões bem avaliadas - se integra com a boa pontuação obtida pelos indicadores Responsabilidade-Extensibilidade Social e Importância da percepção de terceiros, Mídia e da Experiência com a marca (bem menor que experiência com a empresa) – fatores importantes na percepção externa. Quando se passa ao cruzamento entre o indicador Performance (8.6) onde está embutido Incremento de valor ao cliente (considerado entre os indicadores da entrevista), a pontuação atinge quase a média máxima, ou seja, 9, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 7 - Indicadores da Interpretação R.I.

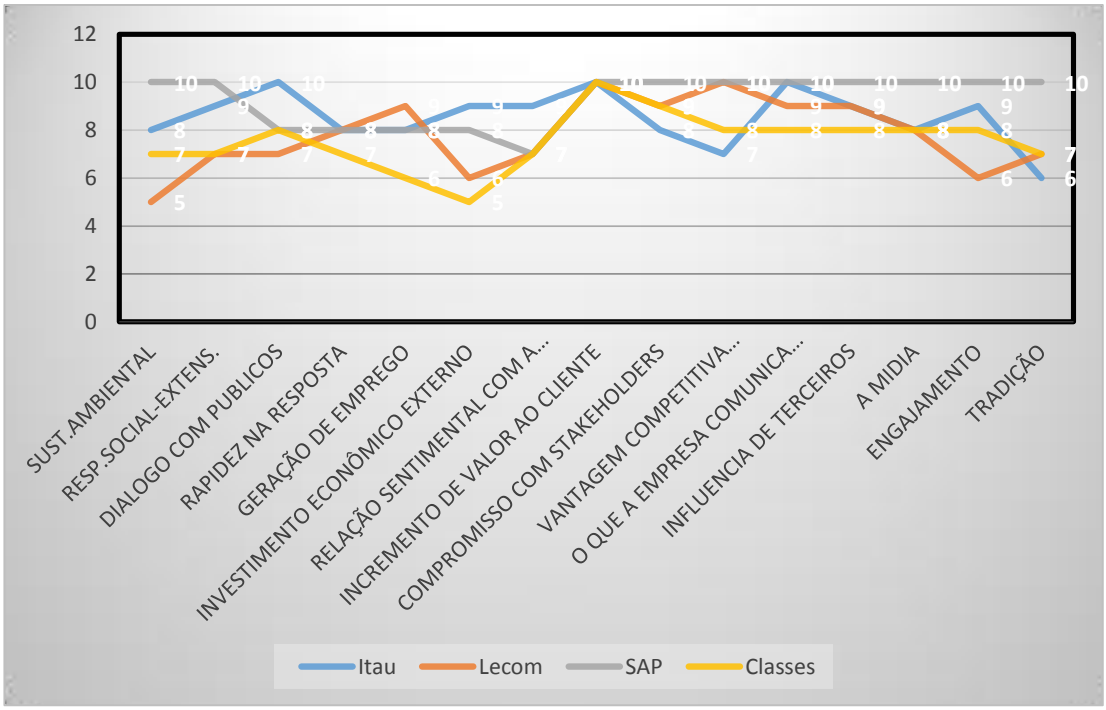
Indicadores RI	Pontuações
Sustentabilidade ambiental	6.7
Responsabilidade social-extensibilidade	6.2
Diálogo com todos os públicos	7.5
Rapidez na resposta	7.1
Geração de emprego	6.7
Investimento econômico externo	6.1
Relação sentimental com a marca e a empresa	6.8
Incremento de valor ao cliente	**9.8**

Compromisso corporativo com *stakeholders*	**9.0**
Vantagem competitiva sustentavel	8.8
Sustentabilidade ambiental	6.3
Responsabilidade social-extensibilidade	8.25
Diálogo com todos os públicos	**8.5**
Experiência direta com a Empresa	8.0
Experiência com a marca	**8.6**
O que a empresa comunica sobre si	8.0
A influência de terceiros	**8.5**
A midia	8.25
Engajamento obtido	8.0
Tradição	7.25

Fonte: Dados da Pesquisa

Distribuídos entre os sujeitos os indicadores variaram na sequência de pontuação mediana exposta no gráfico a seguir.

Grafico 8 – Interpretação dos sujeitos organizacionais – Indicadores R.I.



Fonte: Elaborado pela autora

Pela analise do gráfico, se situarmos o Itaú-Unibanco entre Rapidez na resposta e Sustentabilidade ambiental, o ponto máximo de importância se fecha no Dialogo com os Publicos, na Relação sentimental com a marca e no Incremento de valor ao cliente.

Para a empresa de software nacional (Lecom), o gráfico vai crescendo entre o indicador Investimento econômico que amplia-se em relação à Rapidez na resposta e chega

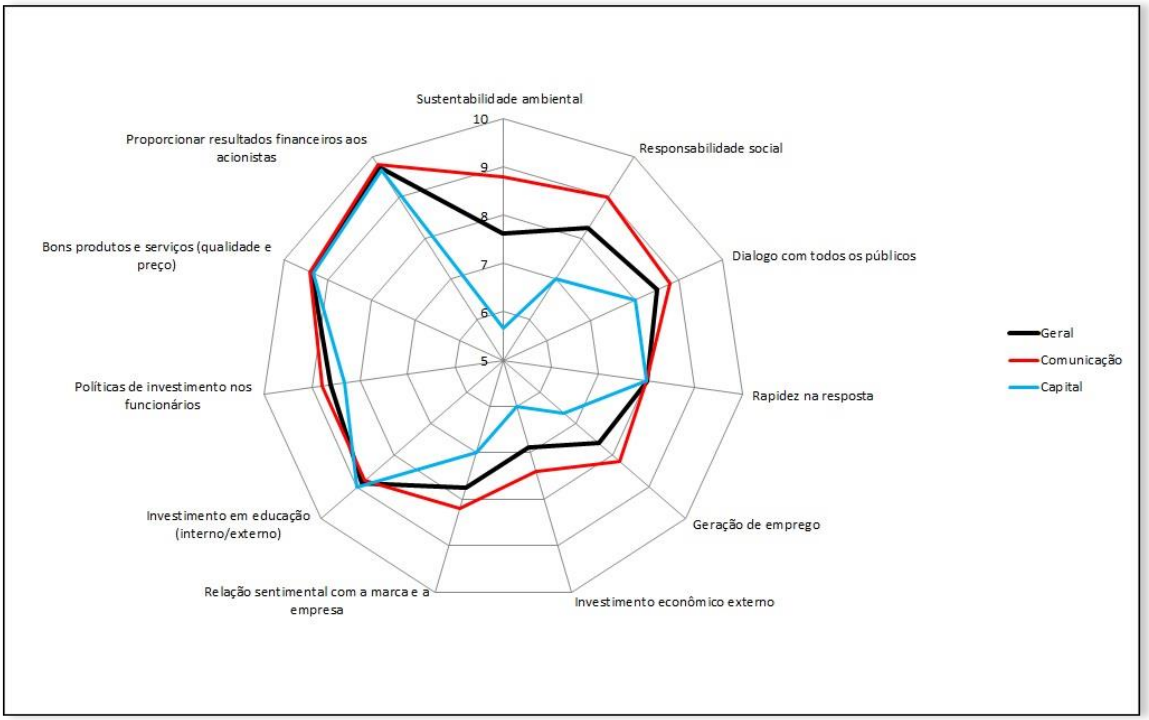
ao topo em Geração de Emprego. Na organização global ganha amplitude em Rapidez na resposta (em sintonia com a Lecom), sobe até Sustentabilidade ambiental e desce nos indicadores relacionados a Investimento econômico e Geração de emprego, mas se mantém uniforme em indicadores como Relação sentimental com a marca/empresa, Engajamento, entre outros – em razão da pontuação máxima dada pela diretora a todos estes indicadores.

Observando o gráfico abaixo temos, ainda, a variação entre as áreas em relação aos indicadores do RI (Reputation Institute), com a Comunicação indo mais para Responsabilidade Social e Resultados financeiros aos acionistas e em Bons Produtos e

-202-

Serviços, Investimento em Educação, mas afastando-se quando o indicador é Política de investimento nos funcionários.

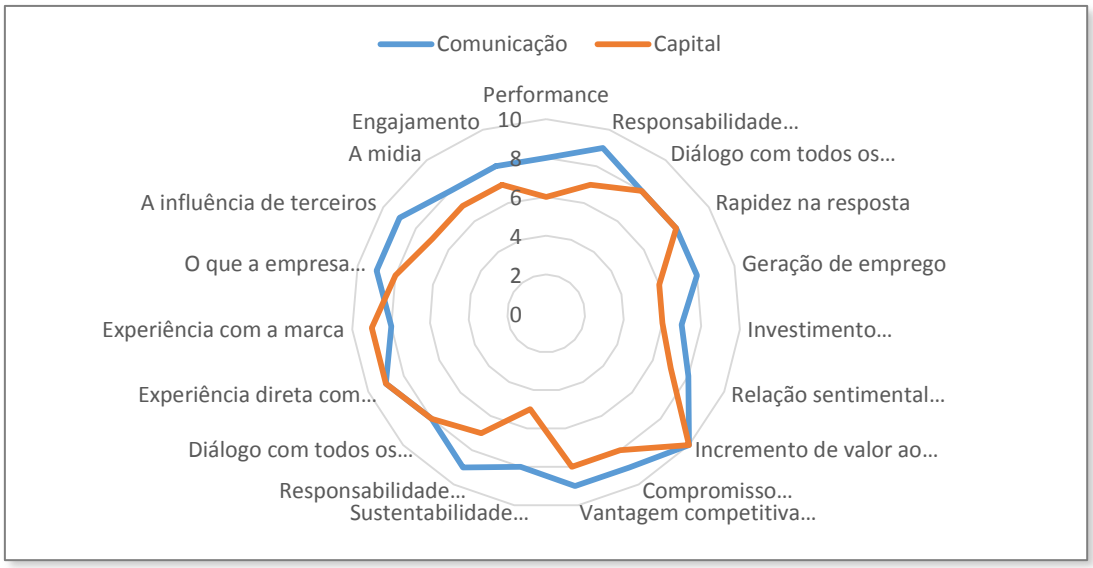
Grafico 9 - Projeção dos indicadores ente os sujeitos Comunicação e Classes



Fonte: Elaborado com dados da pesquisa pro Andre Contani

Numa analise complementar foi observada uma confluência entre Comunicação e Capital no tocante à Experiência com a Marca e a Empresa, Incremento de Valor ao Cliente, Rapidez na Resposta e Dialogo com *stakeholder* (gráfico abaixo), porem houve um distanciamento entre Experiência com a Marca, Responsabilidade socioambiental, Geração de emprego e Relação sentimental.

Grafico 10 – Variabilidade das interpretações da Comunicação e Capital em relação aos indicadores R.I.



Fonte: Elaborado pela autora

8.2.2. Indicadores dos estudos no grupamento da fase I (pesquisa no *google*)

Entre o conjunto de valores reunidos nos seis grupos da fase 1 dos estudos, captados no *google*, percebe-se que o indicador principal e com melhor avaliação, junto a todos os sujeitos (classes e organizações), Confiança/credibilidade e Justiça são aqueles indicadores de maior valor para todos eles - conjunto de sujeitos gestores organizacionais contemplados.

Se comparados com as variáveis Honestidade, Comportamento organizacional e Valores éticos, estes são aqueles que se complementam ao indicador Confiança/Credibilidade. Vale destacar o equilíbrio entre a média 10,0 em Justiça, Norma/Regras, Comportamento organizacional e a demanda por Cidadania, Governança, Incremento de Valor ao Cliente, Performance (estes últimos inseridos nas Dimensões do RepTrack®).

É importante ressaltar, ainda, a valorização dada pelos sujeitos àquelas dimensões humanas em relação às do RepTrack® – a saber: Confiança/Credibilidade, Honestidade, Envolvimento.

EIXO V –Confiança, Justiça

Nas duas variáveis Confiança obteve média máxima entre todos os sujeitos da gestão organizacional como se apresenta no quadro a seguir.

Quadro 8 – Pontuação recebida pelos valores

Grupamento do Google (I)	Pontuações
Confiança	**10.0**
Credibilidade	**10.0**
Norma, Regras (Comportamento)	**10.0**
Justiça	9.0
Transparência	8.6
Responsabilidade	9.0

Fote: Dados da pesquisa

EIXO VI – Variaveis humanas

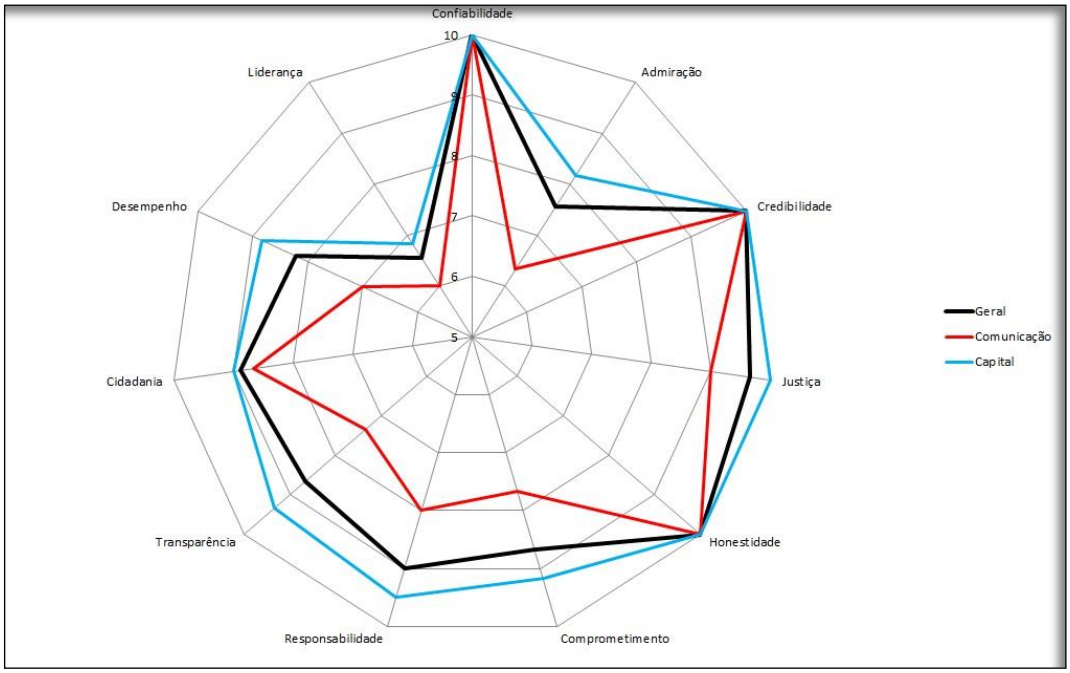
Na parte da pesquisa que levantou a interpretação do valor das virtudes humanas pelos sujeitos da gestão organizacional, Honestidade foi a variável com maior pontuação, conforme tabela abaixo.

Quadro 9 – Pontuação dada pelos sujeitos às variáveis virudes humanas

Grupamento do Google (II) – Virtudes Humanas	Pontuações
Honestidade	**10,0**
Comprometimento	8.6
Admiração	7.5
Honra	7.4
Paixão	7.8
Emoção	7.0
Reconhecimento	**9.0**
Parceria	8.25
Colaboração	8.25
Notoriedade	7.5
Envolvimento (interação, compartilhamento social)	**9.25**
Ação coletiva	8.4*
Lealdade	8.3
Comportamento da organização	**10,0**
Valores (éticos, morais, caráter)	**10,0**

Fonte: Dados da pesquisa

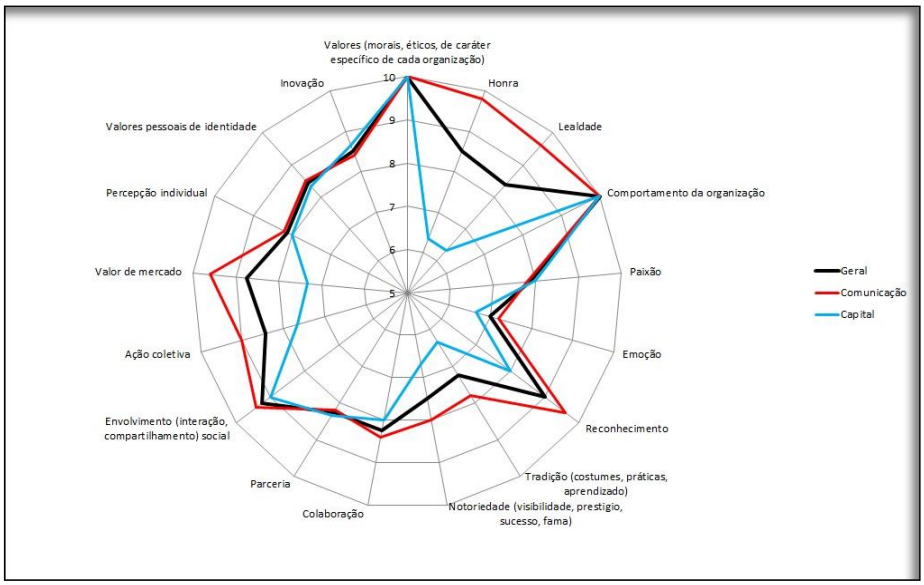
Grafico 11 – Interfaces Comunicação e Capital



Fonte: Elaborado por André Contani a partir dos resultados da pesquisa

Confiança, Credibilidade, Justiça (ou ser justo), Honestidade e Transparência, tanto para o sujeito Comunicação (Corporativa ou Institucional/Marca) quanto para o capital são indicadores prioritários para reputação. Em comparação com as três dimensões (*constructor* racional do RI), os sujeitos consideraram Liderança menos relevante. Justiça, para o capital, é mais relevante que para a Comunicação, por exemplo. Percebe-se que, enquanto o Capital direciona-se para fora do núcleo, Comunicação circula por dentro – sintonizando-se apenas em Credibilidade/Confiança, Honestidade e em menor grau com Cidadania.

Grafico 12 – Interfaces Comunicação x Capital das virtudes



Fonte: Elaborado pro Andre Contani a partir dos resultados da pesquisa

Torna-se claro, no gráfico, as confluências e dissonâncias entre capital e comunicação. No interfaceamento podemos notar que a partir do Comprometimento, a variável sobe até o limite, quando se integra as interpretações em Valores morais/éticos, considerando Honra, Ação coletiva, Envolvimento e Reconhecimento, na Comunicação

Para o Capital, essa interpretação altera-se para um foco maior no Comportamento Organizacional a partir de um eixo central pautado na Paixão. Tradição, Reconhecimento, Notoriedade são indicadores com menor interferência para o capital. Mas ambos voltam a se unir quando o tema passa a explorar Percepção e Valores individuais.

Inovação, para os dois sujeitos, não é aquele indicador com maior importância, confluindo com o resultado envolvendo o eixo de analise das dimensões do RepTrack®. Para o capital, Colaboração, saindo da Tradição, vai ampliando-se e se estabiliza quando chega ao indicador Parceria, enquanto para a Comunicação, Parceria cresce e atinge seu pico quando se conflui com o indicador Envolvimento.

EIXO VII – Área responsável pela gestão da reputação

O agrupamento relacionado aos campos de estudos em reputação procurou a interpretação, por parte dos sujeitos, de qual área é a mais adequada para gerir reputação organizacional. Eles conceituaram Comunicação como àquela com o maior conjunto de atributos para assumir essa função, mas outras áreas como Administração e Marketing tiveram

escolhas significativas entre os mesmos – com 70% das escolhas – em maior destaque entre os gestores do capital e da marca e da comunicação mercadológica.

Um resultado, de certa maneira, esperado dadas as características dos próprios entrevistados e à posição hierárquica da área no organograma da empresa.

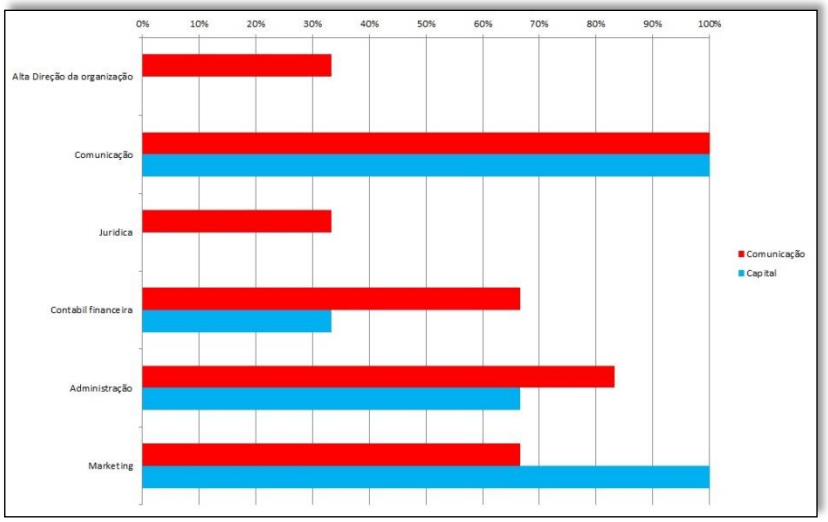
No Itaú-Unibanco e na SAP, a reputação fica a cargo da Comunicação Corporativa. Porem, no primeiro, Comunicação Institucional é interpretada como marca e subordinada à propaganda/publicidade e interações em ambiência virtual, sendo ela e a Comunicação Corporativa diretamente subordinadas ao Marketing (vice-presidência). Na SAP, a Comunicação mantém independência de sua atuação em relação ao Marketing e na Lecom é parte da gestão do Marketing – conforme apêndices.

Quadro 10 – Área responsável pela reputação organizacional

Grupamento do Google (IV)	**Pontuações**
Comunicação	**100%**
Administração	70%
Juridica	20%
Contabil-financeira	50%
Alta Direção	20%
Marketing	70%

Fonte: Dados da pesquisa

Grafico 13 - Distribuição das áreas na interpretação dos sujeitos Comunicação/Capiatal para gerir reputação



Fonte: Elaborado pela autora

Comunicação e Capital estão interpretando da mesma forma quando considera Comunicação como gestora de reputação, mas se distanciam quando interpretam como o

Marketing, com o capital sendo favorável à área e comunicação não; convém destacar o favorecimento da área contabil-financeira pela Comunicação e o contrario, pelo Capital.

EIXO VIII – Valor de Capital/Mercado, Norma e metodologia

Reputação como indicador de Aumento de percepção e Valor de capital para os sujeitos considerados têm sintonia menor do que Confiança, Credibilidade e Comportamento organizacional, fatores estes que interferem mais que valor, já que, conforme disse o gestor do capital da Lecom e do Itaú-Unibanco: confiança está diretamente ligada à valorização – um fator tênue de segurança, principalmente junto aos investidores.

Quadro 11 – Pontuação valor de mercado

Grupamento do Google (III)	**Pontuações**
Valor de mercado	**8.75**

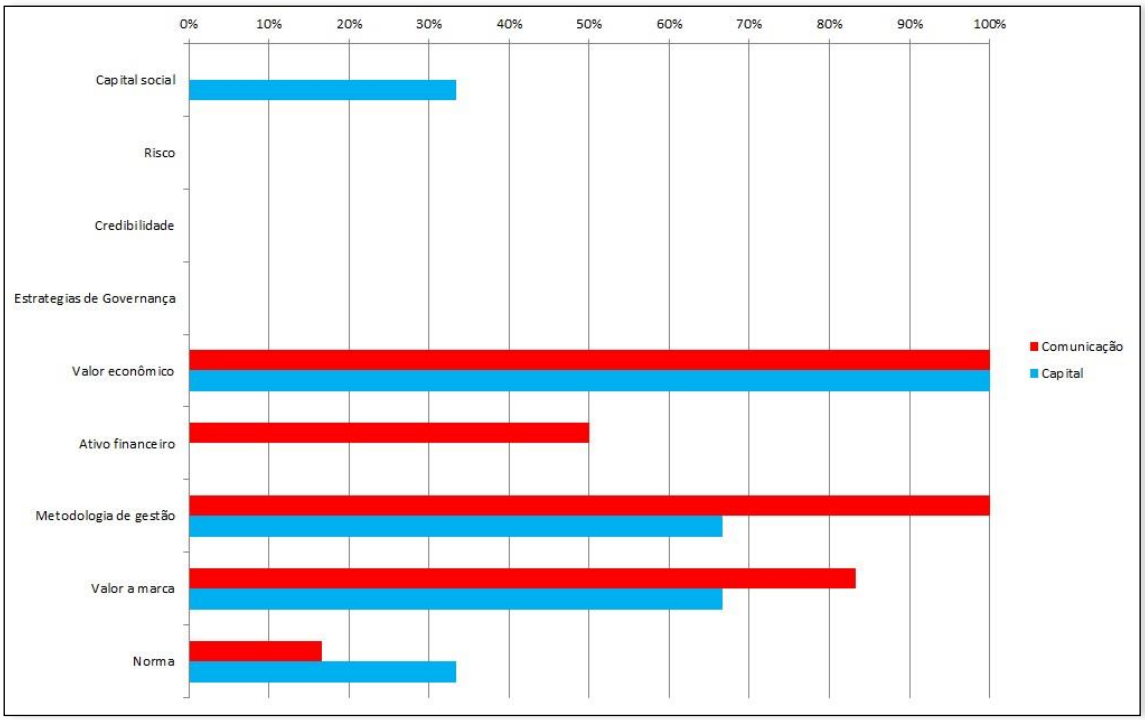
Fonte: Dados da pesquisa

Porem, quando interpelados se Reputação é conceituada como Metodologia de gestão, Norma ou Ativo, a analise apresenta, como resultado, a seguinte variação: reputação como valor econômico *(grifo nosso*). Para a Comunicação implica em metodologia de gestão que concede valor à marca.

Para o Capital, um valor econômico, dependente de metodologia de gestão e que também concede valor à marca. Nota-se que, enquanto na analise anterior (Eixo III), Governança é uma variável que obteve pontuação alta, dentro das variáveis do R.I (Reputation Institute), nesse eixo, quando diretamente avaliada e integrada à reputação, nenhum dos sujeitos a considerou como fator merecedor de pontuação.

Para ambos, reputação implica em uma metodologia que concede valor à marca e age como um ativo econômico. Muito embora para a Comunicação possa se transformar em um ativo contabilizável, ao contrario do Capital, que não o vê como contabilizável financeiramente.

Grafico 14 – Variação de valor Comunicação/Capital



Fonte: Elaborado pela autora

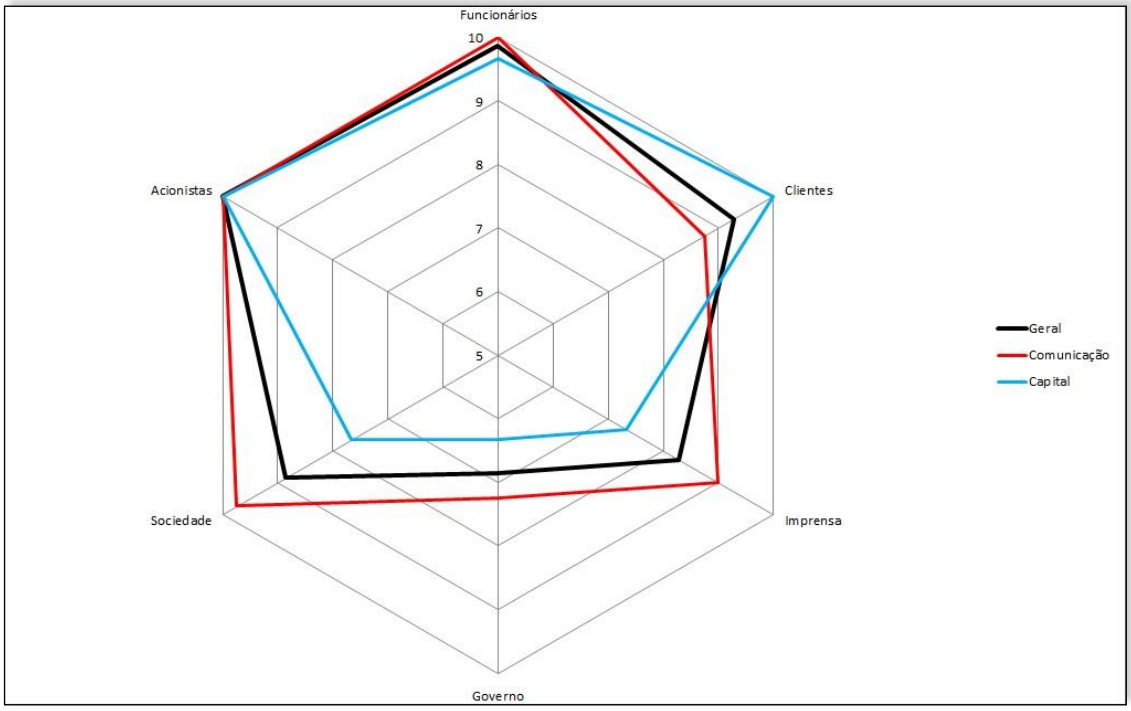
EIXO IX – Públicos importantes para boa reputação

No total das medias concedidas pelos sujeitos para os públicos prioritários da reputação para as organizações aquele a ter menor importância foi a sociedade, seguida do Governo. O de maior prioridade foram os acionistas, seguidos de funcionários, clientes e Imprensa.

Convém observar que para os sujeitos gestores da Comunicação, funcionários e acionistas são prioritários, seguidos de clientes, imprensa e sociedade no mesmo patamar. Interessante notar que a posição dos gestores do capital, que nomearam funcionários, clientes e acionistas como prioritários, seguidos de imprensa/sociedade no mesmo nível e em ultima instância, governo - mostram sintonia com os da gestão da Comunicação. Porém, para os comunicadores das empresas, Governo adquiriu maior relevância que para o Capital e as classes.

Importante destacar que, enquanto na questão anterior (os olhares para a gestão da Reputação) a classe dos comunicadores forneceu pontuação máxima para a mídia, nesse momento, quando apresentam os públicos prioritários, essa categoria cai e cresce a da sociedade.

Gráfico 15- Ponderação média dos sujeitos organização/classe em relação aos públicos



Fonte: Elaborado por André Contani a partir de dados da pesquisa

8.3. Etapa Qualitativa – Estudo Fenomenologico das essências humanas de Reputação (Fase 2 e 3)

A seguir são apresentadas as significações do pensamento humano envolvidas no termo reputação e que extrapolam o universo da gestão organizacional, percorrendo, essencialmente, manifestações das interpretações e essências (as *époches)* humanas, cuja defesa tem sido apresentada ao longo dos capítulos precedentes (capítulos 3 ao 6).

Conforme descrito no capítulo anterior, os atores considerados neste estudo estão posicionados, a partir daqui, como sujeitos. Suas interpretações são apresentadas como representantes de sua categoria: gestores do Capital (gestor da Relação com Investidores – Itaú-Unibanco e o Executivo principal - Lecom); gestores da Comunicação (Comunicação Corporativa, de Marca e do Marketing/Comunicação); e lideres institucionais das categorias da classe do capital (IBRI) e da classe Comunicação (Abracom e Conrerp).

As variáveis contempladas nesse segunda e terceira fases bem como na seguinte, do espaço virtual, são as abaixo especificadas.

Quadro 12 – Variaveis da etapa fenomenologica

Justiça/ Injustiça	Credibilidade
Homem bom/ Homem mau	Reputação/ Reputação organizacional
Carater	Reputação x regras de conduta
Atitudes/Sentimentos nobres em um homem	Atributos de reputação de empresa
Etica	Gestão da reputação
Confiança	Indicadores de reputação organizacional
	Publicos para reputação

Fonte: Elaborada pela autora

EIXO I – Justiça/Injustiça

8.3.1.Justiça – Sujeitos gestores e classe do Capital

O conceito de justiça para os sujeitos posicionados como atores dentro do contexto contemporâneo (justificado no capítulo VI) a partir de suas *èpoches* (apêndices dos mapas fenomenológicos) impacta em Equilíbrio, Obediência, Penalização e Negociação.

Enquanto o sujeito gestor do Capital da empresa de software (Lecom) vê como questão de equilíbrio, coerência no cumprimento do acordado, o sujeito Itaú-Unibanco considera como a adoção de uma postura de ser justo, mantendo o diálogo, com foco na meritocracia para se chegar a um consenso entre as partes e se "[...] manifesta de acordo com o ambiente, o tema. Ele não se manifesta por si só"[90].

O sujeito Classe Capital (Ibri) considera que o conceito de justiça se atrela a dois prismas: "[...] aquele relacionado à justiça natural do ambiente social, do que se espera que o outro faça, e outra, definida por Lei, pelo Poder constituinte, que envolve penalidade, que se determina no pensamento e que implica na obediência às normas (sociais)":

> "Justiça implica em equilíbrio, pela obediência às normas, à justiça natural e a definida pela lei, penalizando aqueles que fogem do consenso do mérito para o equilíbrio negociado entre as partes".

8.3.2. Justiça para os sujeitos gestores e classes da Comunicação

O conceito de Justiça para os comunicadores, sujeitos que atuam no *fron*t da gestão dos processos de interação entre os variados atores internos e externos à organização e agem ou deveriam agir como *interfac*e entre organizações e sociedade; sujeitos ativos da construção de

[90] Declaração constante no Questionário de pesquisa e no Mapeamento Fenomenologico do Capital dada pelo superintendente de Relações com Investidores do Banco Itaú.

significados e relacionamentos, envolve, para o sujeito gestor da Comunicação (mercadológica e institucional) da empresa de software algo que é de direito: "[...] é estar em harmonia".

A Comunicação institucional/marca (Itaú-Unibanco) vê como" [...] algo em que se acredita, construída pelos valores herdados - que são a base de desenvolvimento do individuo e que passa a ser o que é certo, segundo esses valores. A Comunicação corporativa crê que envolve a capacidade de se ter a habilidade de, por mecanismos e ferramentas, avaliar situações, dando o devido valor e lugar à ela, referendando-se pela ética; fazendo cumprir os deveres, de forma a que os direitos sejam respeitados"[91].

A Classe das agências (Abracom) valoriza a isonomia, a equidade e a imparcialidade para a Justiça, por meio de leis, com foco no entendimento social. A classe dos RPs foca no julgamento por um juízo de valor social.

> "Justiça implica em isonomia, equidade, imparcialidade e no julgamento de valor social.

8.3.3. Ser justo – Sujeitos gestores e classe do Capital

Enquanto o sujeito gestor do Capital da empresa de software (Lecom) vê como questão de equilíbrio, (Mapas Fenomenológico Classes e Capital, apêndice 6) e coerência no cumprimento do acordado, o da instituição financeira (Itau-Unibanco) considera como sendo a adoção de uma postura que mantém o dialogo, pela meritocracia, para se chegar a um consenso entre as partes " [...] manifestando-se de acordo com o ambiente ou o tema. Ele não se manifesta por si só"[92].

A sua Classe (Ibri) considera, no entanto, que o conceito de ser Justo está atrelado àquelas variáveis incorporadas à sua significação de justiça acima, ou seja, deve considerar os dois prismas do sentido de justiça, aquele relacionado às leis e aquele demandado pela sociedade. O significado de Ser Justo para o capital local:

> "Pelo dialogo, afeição, igualdade, buscar um consenso, coerente e equilibrado, do que é justo para as partes (com (pesos e medidas igualitárias para com o outro) por meio da credibilidade e confiança mutua, pela ética e moral".

---

[91] Declarações disponíveis no Mapa fenomenologico da Comunicação – Gestores – e nas entrevistas da Comunicação Corporativa, Comunicação Institucional (Banco Itaú) e da Comunicação/Marketing, da Lecom.

Declaração constante no Questionário de pesquisa e no Mapeamento Fenomenologico do Capital, dada pelo superintendente de Relações com Investidores do Banco Itaú.

8.3.4. Ser Justo – Sujeitos gestores e classes da Comunicação

De um lado, o conceito de Ser Justo para os comunicadores envolve tudo o que está concebido no direito do outro, buscando-se a harmonia, ou seja, a prática do entendimento de justiça (item 7.3.1). Os sujeitos Itaú-Unibanco consideraram que "[...] por meio do que se acredita (pelos valores individuais – da Marca) sustentando-se por mecanismos e ferramentas, as situações podem ser avaliadas e concedidos o devido valor, julgando-se pela ética, buscando o cumprimento dos deveres e dos direitos" (Comunicação corporativa/Reputação).

Por outro lado, a Comunicação SAP sustenta que Ser Justo significa [...] respeito a todos, igualitariamente".

A Classe das agências (Abracom) significa Ser Justo como a prática da Justiça, por meio da isonomia, da equidade, buscando o entendimento social e os RPs, em sintonia com a última, acredita que implica em juízo social[93]. Justiça para a Comunicação representa:

> "Avaliar, punir e premiar as atitudes dos indivíduos na sociedade pela ação correta, isonomia, imparcialidade e tratamento igualitário, considerando os referenciais de justiça do outro, que variam de cultura à cultura, a partir das leis e das normas sociais. Para isso é importante o equilíbrio e o respeito a todos".

8.3.5.Injustiça – Sujeitos gestores e classe do Capital

O conceito de Injustiça para os sujeitos gestores do Capital significa que mesmo que o diálogo mantido tenha sido baseado na meritocracia, não foi norteado por um consenso, mas pela incoerência e inconsistência nas atitudes e na conduta ético-moral, gerando atitudes diferenciadas em cada situação, ambiente e no tratamento para com o outro.

Enquanto para os sujeitos Itaú-Unibanco, Injustiça representa a falta de diálogo que não preconiza a meritocracia e nem o consenso. Para o sujeito Lecom é quando prevalece a inconsistência e a incoerência na sociedade. Para a classe significa a adoção de comportamentos e práticas de justiça diferenciadas, conforme a situação, ambiente ou problema, o que provoca decisões com pesos e medidas diferenciadas. O capital significou Injustiça como:

> "A falta de dialogo, que não preconiza a meritocracia e nem o consenso; para o sujeito Lecom é quando prevalece a inconsistência e a incoerência na sociedade".

8.3.6. Injustiça – Sujeitos gestores e classes da Comunicação

O conceito de Injustiça para os comunicadores representa o desrespeito e a desigualdade - desrespeito aos direitos e deveres, privilegiando um, em detrimento do outro ou a si mesmo numa situação de julgamento. Representa também a infração de leis e valores que elevam o desequilíbrio das relações sociais, pelo favorecimento de grupos ou de indivíduos.

Para os gestores da comunicação das empresas, representa desrespeito e desigualdade, a ausência da prática da justiça e não dar ao outro o que lhe é de direito. As classes da comunicação consideram a obtenção de vantagens em benefícios e prejuízo a outrem, a infração às leis e valores.

> "Desrespeito e a desigualdade, pelo desrespeito aos direitos e deveres, privilegiando um em detrimento do outro ou de si mesmo numa situação de julgamento. Representa também a infração de leis e valores que elevam o desequilíbrio das relações sociais pelo favorecimento de grupos ou de indivíduos.

EIXO 2 – Caráter, atitude, sentimento

8.3.7. Homem Mau – Sujeitos gestores e classe do Capital

O conceito de Homem mau para os sujeitos do Capital significa ser desleal, mau caráter, sem generosidade e não confiável. Aquele que é incoerente, vai aquém e não cumpre o que é justo, age de má fé.

Para o sujeito capital/Itaú representa ser desleal, de mau caráter, sem generosidade, desleal, não confiável; para o sujeito capital Lecom significa aquele que é incoerente, vai aquém e não cumpre o que é justo, age de má fé. E para a classe (Ibri), é o homem impiedoso, que não se doa. O Capital local significa Homem Mau como:

> "o homem desleal, mau caráter, sem generosidade, desleal e não confiável. Aquele que é incoerente, vai aquém e não cumpre o que é justo, age de má fé; é impiedoso e não se doa ao próximo".

8.3.8 Homem Mau – Sujeitos gestores e classes da Comunicação

O conceito de Homem mau para os comunicadores é aquele que tem ações egoístas, é individualista, ganancioso, vaidoso - não pensa no todo e prejudica aos demais, esquecendo-se

de seus valores; que pensa a curto prazo, preocupando-se em estar sempre bem, independente se prejudica, machuca ou lesa alguém - não pratica deveres e direitos.

As duas classes (agências e Relações Públicas) dizem que Homem mau é aquele individualista, ganancioso e vaidoso, cujas ações não consideram os deveres individuais, mas apenas seus direitos. Para o Itau Unibanco, o egoísta, pensa a curto prazo, não cumpre deveres - perdendo o senso de seus valores de Justiça. A SAP conceitua como aquele que não age integralmente, prejudicando aos demais e o sujeito Lecom, como aquele que não pensa nos outros e como significou o sujeito Itau, é egoísta. Assim, Homem mau para a Comunicação representa

> "aquele que tem ações egoístas, é individualista, ganancioso, vaidoso, não pensa no todo e prejudica os demais, esquecendo-se de seus valores; que pensa a curto prazo, preocupando-se em estar sempre bem, independente se prejudica, machuca ou lesa alguém não pratica deveres e direitos".

8.3.9. Homem bom – Sujeitos gestores e classe do Capital

O conceito de Homem bom, para os sujeitos do Capital (local), significa ser generoso, bondoso, piedoso e altruísta pelo entendimento da necessidade do outro, auxiliando voluntariamente, de coração aberto e com desprendimento material.

Para o do Itaú, "[...] é ser generoso, entendendo a necessidade do outro e auxiliando voluntariamente, com desprendimento material com as pessoas que estão próximas". Os da Lecom pensam que é "[...] aquele que vai além do equilíbrio, da coerência e da justiça". Para os do Ibri é "[...] ser bondoso, piedoso, altruísta". O significado de Homem bom para o capital significa aquele que é

> "generoso, bondoso, piedoso e altruísta pelo entendimento da necessidade do outro, auxiliando voluntariamente, de coração aberto e com desprendimento material".

8.3.10. Homem bom – Sujeitos gestores e classes da Comunicação

O Homem bom para os gestores e das classes dos comunicadores é aquele que é ético, pratica a justiça (é justo), coerente, tem atitudes baseadas em valores positivos; entende até onde vai seu espaço e do outro e prima pela prática dos deveres e dos direitos. Para os das classes institucionais dos comunicadores significa aquele que entende, avalia, realiza e age pelo outro por meio de ações superiores aos seus erros e norteado pelos direitos do outro.

Para o sujeito do Itaú-Unibanco representa aquele que é ético, pratica deveres e direitos, é coerente. Para o da SAP representa ser bom em essência e saber comportar-se em sociedade, enquanto para o da Lecom, ter atitudes baseadas em valores positivos. No conjunto, a essência para homem bom para os sujeitos comunicadores representa ser

> "etico; praticar a justiça (é justo), coerente, tem atitudes baseadas em valores positivos; entende até onde vai seu espaço e do outro e prima pela pratica dos seus deveres e dos direitos; avalia, realiza e age pelo outro por meio de ações superiores aos seus erros".

8.3.11. Sentimentos mais nobres em um homem – Sujeitos gestores e classe do Capital

Os sentimentos mais nobres em um homem, para os sujeitos do Capital, são a confiança, a credibilidade e o de realização na relação com o próximo.

Para o sujeito do (Itaú-Unibanco) são a Confiança e a Credibilidade, sendo que a confiança é mais importante, "[...] posso ter confiança sem ter credibilidade", enquanto para o sujeito software (Lecom) "[...]é a realização na relação com o próximo". Enquanto para os da sua classe, (Ibri) "{...}são a bondade e o altruísmo. Sentimentos mais nobre no homem para o capital local são:

> "a confiança e credibilidade e o de realização na relação com o próximo- a bondade e o altruísmo".

8.3.12. Sentimentos mais nobres em um homem – Sujeitos gestores/classes da Comunicação

Os sentimentos mais nobres no homem para a Comunicação são a compaixão, o amor, respeito, sensibilidade em relação ao próximo, a solidariedade, bondade, a paciência, gratidão, o altruísmo.

Para os sujeitos gestores são a prática da justiça pelos bons valores, a ética, sabedoria, respeito e amor (Itaú-Unibanco), (SAP), a compaixão (Lecom), solidariedade e o bem comum, independente de gratificação (Abracom) e solidariedade adicionada de amor 'multidimensional', compreensão, bondade, paciência e gratidão (Conrerp). Assim, os sentimentos mais nobres para a Comunicação são:

> "a compaixão, o amor, respeito, sensibilidade em relação ao próximo, a solidariedade, bondade, a paciência, gratidão, o altruísmo".

EIXO III – Atitudes de Reputação

8.3.13. Atitudes mais nobres em um homem –Sujeitos gestores e classe do Capital

As atitudes mais nobres para o sujeito do Capital é a generosidade para com o próximo, sem interesse. Os que opinaram tiveram 100% de unicidade nas respostas para o indicador generosidade. O Itaú-Unibanco pautou-se na generosidade; a Lecom, na Ajuda ao próximo sem interesse e a classe (Ibri) não opinou. Assim definiu-se que, como essência, a representação dos agentes principais (empresas) pode ser condensada, já que é justificada pela proeminência da ação e grau de interferência no ambiente do contexto social aqui estudado (Lecom e Itaú-Unibanco). O significado de Atitudes nobres para o capital local é "ter generosidade para com o próximo, sem interesse".

8.3.14. Atitudes mais nobres em um homem – Sujeitos gestores e classe da Comunicação

Para os sujeitos gestores da Comunicação são aquelas guiadas pela honestidade e justiça, ética, respeito e entendimento de si e do outro, reconhecendo o valor e doando-se pelo outro; saber tomar decisões corretas na hora certa; a pró-atividade, que se foca na evolução, superando as adversidades e que luta contra a desigualdade e o preconceito.

Enquanto os sujeitos das classes significam Capacidade de doar-se em prol de outrem superando as adversidades (Conrerp) e a prática da solidariedade na luta contra a desigualdade e o preconceito (Abracom). Os gestores consideram aquelas que se pautam pela honestidade e justiça (Itaú/Marca), bondade, compaixão (SAP), pró-atividade, com foco na evolução para si e o outro (Lecom), e aquelas baseadas na ética, respeito e entendimento objetivando decisões que valorizem quem ainda precisa ser desafiado na hora certa e com justiça**.** Atitudes nobres para a Comunicação são

> "àquelas que se guiam pela honestidade e justiça, na ética, bondade, compaixão, respeito e entendimento de si e do outro, reconhecendo o valor e doando-se pelo outro; saber tomar decisões corretas na hora certa; a pró--atividade, que se foca na evolução, superando as adversidades e que luta contra a desigualdade e o preconceito".

8.3.15.Ética – Sujeitos gestores/classe do Capital

Para os sujeitos Itaú-Unibanco, ética envolve um julgamento de valor. Os da Lecom significam: "[...] buscar os objetivos da empresa, sem pisar em ninguém, de forma coerente,

transparente, mas honesta[...]". Os do Ibri, "[...] agir dentro dos padrões, regras estabelecidos pela organização e regras sociais". Assim, no conjunto Ética para os sujeitos do Capital representa,

> "um termo genérico. Implica em julgamento de valor que define a postura correta e serve para em situações de conflitos definir atitudes. Implica em não
>
> invadir, preservando de forma coerente, transparente e honesta; agir dentro dos padrões e regras estabelecidos por um código de conduta, estabelecidos pela organização e àquelas que regem a sociedade".

8.3.16. Ética – Sujeitos gestores/classes da Comunicação

Para os sujeitos gestores da Comunicação Organizacional, tendo como referência a Comunicação Institucional/Marca (Itaú-Unibanco) e Comunicação/Marketing (Lecom) e SAP, pois a Comunicação Corporativa Itaú-Unibanco, não concedeu respostas, não deu prosseguimento às entrevistas e não respondeu ao Instrumento de Pesquisa. Para os sujeitos das classes significa "[...]v alores morais que definem o caráter e julga pelo livre arbitrio"(Conrerp). Para o sujeito Abracom, representa o "[...] respeito aos valores próprios e do outro, priorizando boas práticas, a transparência e a obediência às leis". Os sujeitos da comunicação significam ética como[94],

> "representando os princípios morais de uma organização: é agir de forma correta e justa, coerente, obedecendo as regras e as leis, adotando posturas corretas dentro de valores morais próprios e do outro, com caráter, adotando boas práticas de forma transparente para julgamento pelo livre arbítrio".

8.3.17. Credibilidade – Sujeitos gestores/classe do Capital

Enquanto a *époche* (essência) dos sujeitos Itaú-Unibanco considera que credibilidade é dependente de terceiros, a posição de uma pessoa ou organização. E acrescentam: "é crível e em situação crítica, de crise, serve para que a avaliação de uma pessoa ou instituição receba mais uma chance, oportunidade, devido à percepção de credibilidade: "[...] o histórico, o relacionamento sobre a empresa e a credibilidade, entra em jogo; tem-se muitos instrumentos para analisar, a credibilidade entra do outro lado; a questão é a credibilidade de todos os envolvidos [...]". Os sujeitos Lecom consideram como "[...][uma serie de fatores e

[94] A essência apresentada é fruto da análise dos discursos apenas dos dois sujeitos citados já que a Comunicação Corporativa não concedeu respostas mesmo após inúmeras tentativas por e-mail e telefone para agendamento da continuidade das entrevistas e de retorno das respostas do Instrumento de pesquisa enviado por e-mail para o Diretor de Comunicação corporativa e para a gerente de Reputação.

dependentes da percepção, da sua postura, atitude e coerência" e os sujeitos do Ibri significaram como estando "[...] relacionada à confiança que se adquire com o tempo, envolvendo comportamento, coerência e confiança; é consequência do histórico". E, no conjunto eles significaram como,

> "envolvendo terceiros e uma série de fatores, dependente da percepção da postura, atitude e coerência da empresa. Está relacionada à confiança, ao histórico, aos relacionamentos. É adquirida com o tempo e envolve comportamento, coerência e credibilidade. É crível e em situação crítica ou de crise, a avaliação da pessoa ou instituição sempre recebe mais uma chance, uma oportunidade, devido à percepção de credibilidade. No mercado financeiro a credibilidade faz a diferença"

8.3.18. Credibilidade – Sujeitos gestores/classe da Comunicação

Enquanto o sujeito Lecom significou credibilidade como: "[...] um conceito mais concreto que confiança, relacionado ao individuo e quando relacionada à empresa envolve mais credibilidade, pela necessidade em dispor de pessoas confiáveis. Uma estrutura de varias partes e envolve ser justo, crível".

O Itau-Unibanco como: "[...] ligada ao direito da dúvida que permite que se fale sobre algo e se tenha a chance de que as pessoas acreditem" (Institucional/Marca); "[...] é ser referência para determinado protagonista com base em seu histórico, atuação, investidores e P&D; ser correto e confiável". A essência de credibilidade, no conjunto surge como sendo

> "um conceito mais concreto que confiança, relacionada ao indivíduo; ligada ao direito da duvida, dando crédito, chance de que as pessoas acreditem; mais relacionada à empresa que precisa de pessoas confiáveis".

8.3.19.Confiança – Sujeitos gestores/classe do Capital

Enquanto confiança para o sujeito Itaú-Unibanco "[...] extrapola a percepção humana, parte constituinte de um relacionamento; é individual, relacionada ao caráter, relacionada à ação e a fala, aos laços que são estabelecidos e sendo essencial, dando garantia, valor, credito". Para os da Lecom é um conceito relacionado ao indivíduo e para os do Ibri significa tudo que se segue e acredita, confiança como algo que é "[...] um conceito mais, ao indivíduo; ligada ao direito da duvida, dá a chance de que as pessoas acreditem".

8.3.20. Confiança – Sujeitos gestores/classes da Comunicação

Para os sujeitos Lecom significa: "[...] aquele em que posso confiar, está relacionada"; os do Itau-Unibanco: "[...] a crença de que de fato as ações de uma empresa partem de intenções positivas, justas e coerentes; representa "[...] comprar um produto mesmo com o preço maior, pois se confia, acredita-se na empresa, elegida pelas características, pelo histórico de relacionamento pautado na ética, qualidade e transparência. A SAP resume pela frase [...] poder acreditar".

Para as classes da Comunicação, a essência do sentido de Confiança é "[...] aquela crença que gera credibilidade e por "[...] coerência, centrada na ação em sintonia com os valores." E assim eles significam confiança como

> "relacionada ao individuo e não à empresa e envolve a crença de que de fato as ações de uma empresa partem de intenções positivas, justas e coerentes e garante que se compre um produto mesmo com preço maior, pois se confia, acredita-se na empresa. É elegível pelas características, pelo histórico de relacionamento, pautado na ética, qualidade e transparência, Permite seguir, acreditar, pois a crença gera confiança. Exige coerência na ação em sintonia com os valores".

EIXO IV - Reputação

8.3.21. Reputação - Sujeitos gestores/classe do Capital

Reputação para os sujeitos Itaú-Unibanco representa Percepção. Ela está relacionada com a credibilidade. Como contábil financeiro, é o valor que a empresa se dá; econômico é a percepção que os outros dão; "[...]o grau de reputação depende não do que se faz, mas de como os outros percebem, como é fora; significa dizer que é mais valor; depende do meu julgamento".

Ela envolve a construção em diferentes graus – "[...] uma construção por meio de um dialogo com todos que estão com você, quem atribui não é você, são os outros e qualquer falha mancha sua reputação e mancha o valor econômico da Companhia; é um ativo com valor econômico; é extremamente volátil mais que a marca; para construir é difícil, mas destruir é rápido", acrescenta o gestor de Relações com Investidores (Itaú-Unibanco).

Os sujeitos Lecom significam como "[...]ser confiável, com credibilidade, praticar a justiça e ser honesto, comprometido e cidadão. Agir com ética, participar do ambiente social, ser coerente, agir conforme os valores e dentro das regras que são colocadas".

Para os sujeitos Ibri deriva da "[...] imagem da organização, que é mais estética, mas é essencialmente de fórum moral". Reputação, para os sujeitos do capital local, é

> "derivada da percepção dos outros em relação à imagem e está relacionada com a credibilidade, confiança, etica, justiça, comprometimento e cidadania, obedecendo regras dentro dos valores. É de fórum moral, construída pela conduta. Como ativo econômico se torna valor que a empresa se dá. Deriva da percepção dos outros em relação à imagem e está relacionada com a credibilidade, mas de fórum moral construída pela conduta. Como ativo econômico se torna valor que a empresa se dá. Ela se constrói pelo diálogo com tudo que está em seu entorno e é extremamente volátil.

8.3.22. Reputação – Sujeitos gestores/classes da Comunicação

Para o sujeito (comunicação) da Lecom significa "[...] o legado de uma pessoa, o que a representa e colabora para o seu entendimento, enquanto os sujeitos Itaú-Unibanco, é:

> "a forma racional e emocional através da qual as pessoas me enxergam. Marca está dentro da reputação - são coisas que se complementam.
> No momento em que está em cheque a reputação dos bancos, existe um trabalho de comunicação. É muito importante construir para blindar a reputação do banco. Reputação é mais amplo, a gestão de marca está dentro". (Comunicação Institucional/Marca);
>
> "Respeito, entendimento de si mesmo, do outro da entrega da promessa, transparente, real, sustentável. Cuidar dela primeiro, do ser humano" (Comunicação Corporativa/Reputação).

O sujeito SAP conceitua simplesmente como vinculada à organização "[...] a construção da imagem da empresa junto aos diferentes *stakeholder*s". E as classes da Comunicação significam como: "[...] conceito favorável que se tem sobre pessoas, organizações e instituições e envolve toda a atividade humana" (Conrerp) e "[...]visão que se tem de pessoa ou instituição pela percepção de terceiros" (Abracom). As *èpoches* reunidas redundaram na significação que reputação é

> "O legado de uma pessoa que a representa e colabora para o entendimento; a forma como ela é percebida e que tem interrelação com o comportamento. Envolve respeito de si, do outro, a entrega da promessa, real e sustentável. É necessário cuidar de dentro, do ser humano, pois a entrega deve ser respeitosa, qualificada de um presente, que é o mandato. O julgamento que será feito é o reconhecimento concreto, transparente deste mandato e redunda num conceito, visão favorável sobre pessoas, organizações e instituições e envolve toda atividade humana".

8.3.23.Reputação x Regras de Conduta – Sujeitos gestores e classe do Capital

A *èpoche* do sujeito Itau-Unibanco gerou a significação que coloca regras de conduta contribuindo para gerar reputação, tendo uma relação dialética e "[...]quanto melhores as

regras de conduta, melhor a reputação; quando mais reputação, impacta nas regras de conduta e permite coerência com o propósito e a visão da empresa e observação às questões legais importantes para o negocio, as pessoas e o país.

Já a da Lecom afirma que as regras "[...] possibilitam posicionamentos coerentes, justos, éticos, equilibrados, considerando sempre o próximo; nunca deixando sua liberdade se transformar em libertinagem, invadindo o espaço dos outros – levando à uma boa reputação".

A do Ibri traz a "[...] honestidade, seriedade, transparência e o caráter influenciando a reputação, pois envolve uma conduta ética para se adquirir confiança. É importante o reconhecimento pelos diferentes grupos pela honestidade, seriedade, seja da empresa ou do individuo, para se adquirir reputação. O caráter está acima da reputação; é um indicador".

Assim, as *èpoches* do capital significaram como regras e relacionada à reputação, afirmando que

> "[...] as regras de conduta contribuem para gerar reputação, pois elas têm uma relação dialética. Quanto melhor forem as regras melhor a reputação. Elas permitem coerência com o propósito, posicionamento e a visão da empresa, mantendo em equilíbrio justiça e ética na relação com o outro, primando pela honestidade, seriedade, transparência e o caráter".

8.3.24. Reputação x Regras – Sujeitos gestores e classes da Comunicação

A *èpoche* do sujeito da Comunicação Lecom define como"[...] são normas, a maneira de mostrar para as pessoas como devem se comportar, o que representa determinadas atitudes, orientações para as pessoas do que podem e não fazer".

Já os sujeitos do Itaú-Unibanco significaram regras como possibilitando "[...]ter coerência com o propósito e a visão da empresa, observando, de forma irrestrita, as questões legais, importantes para o negócio, as pessoas e o país e "[...] ajuda a atuar com ética e transparência, alinhando discurso e prática com transparência, já que as empresas têm cada vez menos espaço para contar o que elas não fazem e quem faz isso tem reputação em risco "Comunicação Institucional/Marca). O sujeito SAP como "[...] são elas que definem comportamento, relacionamento e devem estar conectadas com valores éticos e morais, valorizando o dialogo na busca da excelência".

As classes como "[...] o conceito favorável que se tem sobre pessoas, organizações e instituições e envolve toda atividade humana (Conrerp) e "[...]visão que se tem de pessoa ou

instituição pela percepção de terceiros" (Abracom) redundando numa essência da Comunicação em relação a regras x reputação àquelas

> "normas, a maneira de mostrar para as pessoas como devem se comportar, o que representam determinadas atitudes, orientações para as pessoas, o que podem e o que não podem fazer. Auxilia na coerência com o propósito e a visão da empresa, observando de forma irrestrita as questões legais, importantes para o negócio, as pessoas e o país; ajuda a atuar com ética e transparência, alinhando discurso e prática com transparência, já que as empresas têm cada vez menos espaço para contar o que elas não fazem, quem faz isso tem reputação em risco".

EIXO V –Reputação Organizacional

8.3.25. Reputação de uma empresa – Sujeitos gestão e classe do Capital

Reputação de empresa na *èpoche* do capital representou, no Itaú-Unibanco "[...] ter um dialogo poroso, honesto, justo; introjetando e discutindo as demandas dos *stakeholders*; recebendo informações, interesses; sabendo ouvir e retornando por meio de uma comunicação porosa, que significa tambem discordar, discutir e falar que o outro pode estar errado". Para o sujeito Lecom sua *époch*e afirma "[...] baseia-se no principio da confiança, da credibilidade, da justiça, honestidade, comprometimento e cidadania; e a do Ibri, "[...]envolve a opinião das pessoas interna e externas à companhia em relação à sua conduta moral, porém diferentemente de um indivíduo, essa conduta advém dos atos corporativos em âmbito social, comercial (tanto com fornecedores quanto com clientes), trabalhista, ambiental" todas gerando uma essência que reflete reputação como sendo concretizada por

> "meio de um diálogo honesto e poroso, justo, confiável, comprometido e cidadão, a reputação pode ser introjetada, possibilitando discutir as demandas dos *stakeholders*, recebendo informações. Envolve opiniões internas e externas à empresa relacionadas à conduta moral da empresa e de seus atos corporativos em âmbito social, comercial, trabalhista e ambiental"**.**

8.3.26. Reputação de uma Empresa – Sujeitos gestão e classes da Comunicação

Enquanto para a *èpoche* do sujeito SAP significa "[...]consistência da sua imagem nos relacionamentos com seus diferentes *stakeholders*", para os sujeitos Lecom é "[...]a maneira como as pessoas, a comunidade percebe, enxerga e identifica o seu legado, envolvendo atitudes, a maneira de agir da marca, das pessoas e da empresa"

Para os sujeitos Itaú-Unibanco "[...] a forma racional e emocional, através da qual as pessoas enxergam a empresa e a sua marca, que está dentro da reputação, complementando como a percepção dos públicos de que a empresa atua com ética, transparência no curto, médio e longo prazos".

As classes da Comunicação significam como "[...] conceito e imagem favorável, essência de projetos em Comunicação e como "[...] percepção positiva dos públicos estratégicos da organização e o indicador de credibilidade que concede reputação".

No conjunto, suas *èpoches* significam que reputação de uma empresa ou organização implica dizer que ela [...]

> "[...] possui o mesmo sentido que reputação de uma pessoa. A maneira como as pessoas, a comunidade percebe, enxerga e identifica o seu legado, envolvendo atitudes, a maneira de agir da marca, das pessoas e da empresa. A forma racional e emocional através da qual as pessoas percebem uma marca que está dentro da reputação - são coisas que se complementam. Envolve uma atuação ética, transparente no curto, médio e longo prazos. É um conceito e imagem favorável, essência de projetos em Comunicação sob a ótica, paradigmas e técnicas de Relações Públicas. Percepção positiva dos públicos estratégicos da organização e indicador de credibilidade".

Construí-la implica para todos eles em

> "ter e construir uma história; a empresa entregar o que promete e ter relacionamentos justos, comprometimentos na busca do melhor resultado para as pessoas e a empresa. Reputação é conseguir o conjunto de práticas e ações num patamar de credibilidade e confiança por parte de todos os *stakeholders* pelo passivo. É consequência do alinhamento entre discurso e da atuação sempre pautada na ética e transparência, As consequências para se ter uma reputação forte é ter o beneficio da dúvida numa situação de crise. É ter licença para operar; é o que vai sustentar as suas ações ao longo dos anos; gera valor de forma permanente para os todos os públicos - colaborador, cliente, acionista e sociedade. Conceito e imagem favoráveis. Percepção positiva dos públicos estratégicos da organização é indicador de credibilidade**".**

8.3.27. Atributos de reputação para uma empresa – Sujeitos gestão/classe do Capital

Como na *èpoche* do sujeito Lecom, para os sujeitos gestão e classe do Capital, reputação envolve a representação daquilo que "[...] está nas atitudes de quem está próximo do discurso . Para os do Itaú-Unibanco significa "[...] ter dialogo honesto e poroso, discutindo as demandas dos *stakeholders*. Saber ouvir, discutir, falar e introjetar as demandas".

Os dois sujeitos – que opinaram – geraram, em conjunto, uma essência significando como atributos de reputação organizacional, ter um

> "diálogo honesto e poroso, discutindo as demandas dos *stakeholders*. Saber ouvir, discutir, falar e introjetar as demandas. Atitudes próximas do discurso".

8.3.28 Atributos de reputação para uma empresa – Sujeitos gestores/classes da Comunicação

Enquanto a *èpoche* do sujeito SAP destaca como atributos reputacionais de uma organização "[...]ser inovadora, além da qualidade, confiabilidade no produto e no serviço"; a dos sujeitos da Lecom, é dispor de "[...] relacionamento com clientes, parceiros; desenvolver a solução para entregar melhor. Entregar-se para ter o melhor resultado. Ser ágil. A dos sujeitos do Itaú-Unibanco representa "[...] credibilidade e confiança que ocorrem a partir da coerência, da transparência, justiça, ética e qualidade no atendimento ao cliente"

As classes definem estes atributos como "transparência, responsabilidade junto aos diferentes públicos, sustentabilidade com vistas à credibilidade e confiança (Conrerp) e "transparência, honestidade e credibilidade pela percepção de terceiros" (Abracom).

Em conjunto essas *èpoches* geraram a essência dos atributos de reputação pela Comunicação como

> "Inovação, qualidade e confiabilidade no produto/serviço, relacionamentos saudáveis com clientes, parceiros, agilidade, credibilidade pela coerência, honestidade e transparência. justiça e ética".

8.3.29. Indicadores de Reputação Organizacional - Sujeitos gestores/classe do Capital

Os principais indicadores apontados como referenciais de Reputação organizacional pelos sujeitos (gestão/classe) representantes neste estudo do capital podem ser visualizados na tabela. Para o Capital, os principais indicadores de reputação destacados foram:

Quadro 13 – Indicadores de Reputação Organizacional - capital

Indicadores de reputação Organizacional - Capital	
.Imagem Positiva (Marca)	Justiça
Comunicação Institucional	Honestidade
Responsividade.	Comprometimento
Tempestividade	Cidadania
Transparência	Responsabilidade
Boa Gestão da empresa	Acessibilidade
Credibilidade	Confiança
	Transparência
	Governança corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

Sendo que, para os gestores organizacionais, destacaram-se os indicadores Imagem, Marca, Comunicação Institucional, Responsividade, Resposta tempestiva, ou seja, "[...] ter condições de responder eu respondo no momento adequado mais rápido possível. Muitas vezes respondo apenas no momento oportuno, significa responsividade em relação as demandas - a própria tempestividade; não é ser rápido, mas rápido no momento adequado (Lecom).

Tempestividade, Transparência, Gestão da empresa, Governança corporativa (Itaú-Unibanco).

Confiança, Credibilidade, Justiça, Honestidade, Comprometimento, Cidadania e responsabilidade para os sujeitos Lecom. Transparência, Governança, Credibilidade, Acessibilidade, Pró-atividade, Confiança para a classe do capital (Ibri).

8.3.30. Indicadores de Reputação Organizacional para os sujeitos (gestão/classe) da Comunicação

Os sujeitos da Comunicação (classe e gestão) apontaram como indicadores da boa reputação organizacional, a Credibilidade e Comprometimento como essenciais, seguido dos indicadores pontuados na tabela a seguir.

Quadro 14 – Indicadores de Reputação organizacional – Comunicação

Indicadores de reputação organizacional - Comunicação	
Credibilidade Comprometimento Resultado Bom relacionamento Experiência positiva Transparência	Responsabilidade social Confiança Ética Respeito ao consumidor Legalidade Visão sustentável por relações perenes e duráveis

Fonte: Dados da pesquisa

EIXO VI

8.3.31. Públicos para Reputação – Capital

Para os sujeitos da gestão/classe do capital foram destacados como públicos essenciais para boa reputação (organizacional) primordialmente clientes, seguidos de equipe interna, analistas, acionistas como observa-se na tabela abaixo.

Quadro 15 – Publicos essenciais de reputação para os sujeitos do Capital

Publicos para obter reputação para os sujeitos Capital
Clientes Funcionários/colaboradores Acionistas e adicionalmente potenciais investidores Analistas de investimentos Sociedade Entidades reguladoras Imprensa especializada Administradores de carteira Entidades e agentes reguladores Banco Central e privados

Fonte: Dados da pesquisa

O Itaú-Unibanco e o Ibri destacaram clientes, funcionários/colaboradores, acionistas e adicionalmente potenciais investidores, analistas de investimentos e imprensa especializada. Para a Lecom são Cliente, funcionários e sociedade como públicos essenciais.

8.3.32. Públicos para Reputação – Sujeitos da gestão/classe da Comunicação[95]

Todos os públicos e atores da sociedade bem como o publico interno foram destacados pelos Comunicação (gestores e classes). Porem, a classe dos RPs interpretou que a essencialidade pode variar de acordo com o evento e o contexto. A Abracom acredita que o isolamento de qualquer categoria de publico pode redundar em uma interpretação de "[...]descompromisso por parte da organização". Porem, para os sujeitos gestores da comunicação das empresas foram destacados: Clientes, parceiros, funcionários, imprensa (SAP); e todos os atores sociais (Itaú-Unibanco e Lecom).

Quadro 16 – Públicos essenciais de reputação–Sujeitos gestores/classe Comunicação

Públicos essenciais para reputação - Comunicação
Clientes e não clientes Parceiros Funcionários Revendedores Investidores/Acionistas Imprensa Todos os atores sociais Advogados da marca Influenciadores em rede e com sentimentos em relação à marca

Fonte: Dados da pesquisa

[95] A Comunicação Corporativa/Reputação do Itaú não respondeu a questão, pois não deu continuidade às entrevistas.

8.3.33. Os cruzamentos das essâncias – Capital x Comunicação

No cruzamento das essências retiradas dos sujeitos gestores organizacionais percebe-se que, para o Capital, Justiça envolve equilíbrio e obediência às normas e representa o elo do dialogo, da afeição e da igualdade, significando que "ser justo implica em equilíbrio entre as partes envolvidas". A Comunicação entende a importância do julgamento do valor social e o significado de justiça, o que implica em ter atitudes corretas, isonomia, imparcialidade e tratamento igualitário.

O contrario dessa situação significa, para o capital, a injustiça, ou seja, a falta de dialogo que deve ser orientada pela meritocracia e o consenso. Já para a Comunicação significa desrespeito e a desigualdade aos direitos, o que implica nos privilégios específicos, em detrimento do outro.

Justiça também impacta em ações de um homem bom que, para o capital, significa ser generoso, bondoso, piedoso e altruísta no entendimento das necessidades do outro e para a Comunicação significa ser ético – parte do significado da própria justiça – por meio de atitudes baseadas em valores positivos baseadas na prática dos deveres e dos direitos.

O contrario dessa postura, na visão do Capital, representa aquele homem que tem como base, em suas ações, a deslealdade, que age de má fé, é incoerente, impiedoso e não se doa ao outro. Ao mesmo tempo, a incoerência, interpretação sintonizada com a Comunicação, significa também egoísmo, adicionado de ganância e vaidade – e que pelos atos prejudica o outro, lesando e machucando alguém sem preocupar-se com os direitos e seus deveres.

Ao mesmo tempo, a Comunicação expõe que esse homem justo é aquele que se norteia por sentimentos como a compaixão, o respeito, a sensibilidade em relação ao próximo; é solidário, pratica a gratidão e o altruísmo; enquanto o Capital destaca aquele que é confiável, creditício e se auto realiza pelo próximo, destacando valores como a bondade e o altruísmo.

São estes sentimentos que geram atitudes, para o capital, como a generosidade sem interesse e para a comunicação àquelas que se guiam pela honestidade, justiça, respeito e entendimento de si e do outro, focadas na evolução e na luta pela desigualdade o preconceito e pela etica.

Etica, para ambos, significa agir de forma correta e justa (Comunicação), transparente e honesta, dentro de padrões e regras estabelecidas (Capital), mas que tambem considera a adoção de posturas morais corretas como forma de dispor de capacidade de julgamento orientando-se pelo livre arbitrio (Comunicação).

Retomando ao termo credibilidade, citado pelo Capital, destaca-se sua significação como a dependência da avaliação de terceiros, relacionada à confiança, ao histórico e ao relacionamento que se mantem, adquirida ao longo do tempo. Enquanto a Comunicação significa como um conceito mais concreto que confiança - já que está relacionado ao individuo e que lhe dá chance à duvida – ele concede a possibilidade de que as pessoas acreditem e está mais relacionado às organizações que aos individuos.

Confiança é um termo relacionado à credibilidade para o Capital. Para a Comunicação, ligada ao individual e ao caráter e por isso mesmo à ação, à fala, concedendo valor, dá crédito pelas atitudes – variáveis que constituem todo grau de relacionamento. A Comunicação, em sintonia com o Capital, complementa integrando-a com os valores, por isso exige, para tê-la, de coerência.

Essas virtudes e atitudes redundam nas significações dadas pelos sujeitos à reputação que para o capital, está relacioanda à imagem, à credibilidade, confiança, à etica, à pratica da justiça, da cidadania, a partir da obediência às regras e normas. "Construída pela conduta é um ativo econômico, tornando-se valor par a empresa – valor que ela se dá. Deriva da percepção dos outros em relação à imagem. É de forum moral, constutuindo-se pela conduta e por intermedio do dialogo com todos que estão no entorno e é extremamente volatil" (sujeitos Itaú-Unibanco).

Os sujeitos da Comunicação afirmam ser um legado e a forma como se é percebido. Tem interrelação com o comportamento, envolvendo respeito de si, do outro, a entrega da promessa, real e sustentavel" (Comunicação-Marketing Lecom). "É necessario cuidar de dentro, do ser humano, pois a entrega deve ser respeitosa, qualificada – é um presente; é um mandato. O julgamento que será feito é o reconhecimennto concreto, transparente deste mandato e redunda num conceito, visão favoravel sobre pessoas, organizações e instituições e toda a atividade humana" (Comunicação Corporativa Itaú-Unibanco).

Assim, a reputação organizacional se faz como "[...] elo de dialogo honesto e poroso, justo, confiavel, comprometido e cidadão e deve ser introjetada" significa o Capital (Itaú-Unibanco). Enquanto a Comunicação não diferencia da reputação individual, já que envolve postura etica, transparente, no curto, médio e longo prazos (Lecom).

Diante desse processo de significações exposto, ambos os sujeitos delimitaram os principais indicadores de reputação organizacional, conforme ilustrado por meio da figura a seguir.

Figura 9 - Os indicadores de Reputação Organizacional pelos sujeitos gestores/classe–capital/comunicação

Fonte: Dados da pesquisa – criado pela autora

8.4.Etapa III – O ambiente virtual *Nomus e Locus* e seus grupos de sujeitos

A concepção do nome *Nomus e Locus* foi definida a partir da interpretação dada por Ciaramelli (2009) do nomos (capitulo 5) e do lugar *(locus),* virtual (ambiente), no qual as manifestações do discurso coletivo se deram. O espaço virtual foi desenvolvido em linguagem de programação ASP, com banco de dados em Access Microsoft. A rede colaborativa esteve hospedada em provedor de acesso independente e foi programado ou seguindo as orientações da pesquisadora, pela profissional Rosangela Gusmão. Sua estruturação e investimento foi assumido pela própria pesquisadora.

A rede social fechada começou a ser concebida em agosto, colocada no ar em novembro, mas só foi finalizada no final de dezembro de 2013 por problemas de programação e pela necessidade de novas adequações que surgiram à medida de sua disponibilidade e pelas demandas dos próprios usuários cadastrados.

Sua estrutura está assim configurada:

Pagina principal – apresentação e cadastro. Os usuários só podiam participar mediante preenchimento do cadastro (apêndices).

Após o Cadastramento inicial, os usuários - para opinarem e participarem da rede – tiveram que escolher aqueles grupos mais interessantes para se integrarem. Inserido nos grupos,

cada usuário escolhia, dentre os temas apresentados, aqueles mais interessante, na sua opinião, para emitir suas interpretações e opiniões.

8.4.1. Os resultados apresentados

Os participantes foram convidados por e-mail, pela rede social *facebook* por meio de mensagens enviadas diretamente pelo ambiente, bem como anúncios veiculados naquele espaço na segunda quinzena de dezembro de 2013 e na primeira de janeiro de 2014, conforme dados do relatório disponibilizado pelo gerenciador de anúncios do sistema.

Do ambiente *facebook* vieram ao espaço *NomuseLocus* apenas três usuários mesmo com os *pageviews* e *clicks* no logo do *NomuseLocu*s – este ultimo suspenso em 25 de janeiro de 2014, para consolidação dos dados.

O anuncio no *facebook* gerou, na média total do período em que foi veiculado, 333.326 *pageviews* e aproximadamente 461 *clicks* em 15 dias, considerando os cinco volumes de impressões apresentadas pelos relatórios (apêndices).

O ambiente *NomuseLocus* obteve a adesão dos 91 cadastrados no período descrito anteriormente, com 59 participantes (31%) não aderindo a nenhum grupo, 50 usuarios emitiram opiniões e deixando suas interpretações (54%) e os demais (35%) apenas se cadastrando. A lógica do sistema norteou-se, como já apresentado no capítulo anterior, pela liberdade aos convidados – desde a adesão, ou não, a um grupo até a opção por opinar, ou não, em relação aos temas e subtemas (essências) apresentados. Por esse posicionamento muitos usuários se engajaram no projeto, porém não opinaram ou seja, 41% - a minoria - (relatórios do *NomuseLocus* nos apêndices).

O perfil e sua proporcionalidade dos cadastrados no sistema são visualizados no quadro a seguir.

Quadro 17 – Distribuição por faixa etapa dos usuários do nomuselocus

Faixa etaria	%
19- 25 anos	15%
26 - 30 anos	15%
31 – 35 anos	6%
36 – 40 anos	6%
41 – 50 anos	25%
51 – 60 anos	23%
61 – 74 anos	10%
	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a maior parte dos engajados com o tema esteve situada na faixa dos 41 aos 60 anos, com uma variação positiva também para a faixa dos 19 aos 30 anos e pouco engajamento em relação à faixa do meio, ou seja, entre 31 aos 40 anos.

Quadro 18 - As profissões e atividades dos cadastrados no *nomuselocus* **(**91usuarios)[96]

Grupos de Atividades	%
Estudantes	5%
Publicidade/Propaganda	15%
Educador/Professor	7%
Marketing	10%
Administração/Gestão*	25%
Economia/Finanças	12%
Jornalistas	5%
Relações Publicas	5%
Consultoria	6%
Pesquisador	3%
Engenheiro	1%
Computação/Informatica	3%
Sociologos	2%
Outros**	1%

Fonte: Dados da pesquisa

Dos Grupos (7 grupos: comunicadores, pesquisadores, educadores, gestores, engajados socialmente, entusiastas com o tema, estudantes) propostos pelo sistema, aqueles que tiveram maior adesão foram sujeitos envolvidos com os processos comunicacionais – comunicadores (26%), os entusiastas com o tema (20%) - seguidos dos educadores e gestores (com 16% cada um). Os pesquisadores e os engajados socialmente, 11% cada.

Dentre os sujeitos comunicadores, no espaço virtual, o tema reputação e suas variáveis humanas redundaram no melhor índice de engajamento opinativo - talvez pelo próprio envolvimento com a temática contemporânea do termo, que passa pelos processos comunicacionais.

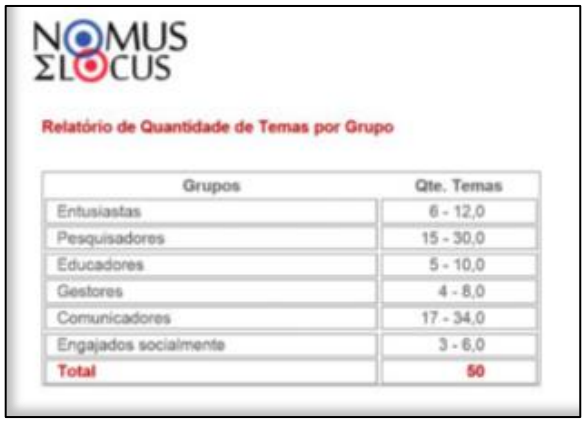
[96] Gestores (grupo composto por gerentes de projetos, gerentes de comercial, presidente e, diretor de empresa.
**Outros (grupo composto por advogado, fonoaudiólogo, vendas e sociólogo).

8.4.2. Temas mais comentados por grupo

Dos temas apresentados nas variáveis definidas da etapa fenomenológica anterior – justiça, injustiça, homem justo, homem mau, homem bom, sentimentos nobres, caráter, atitudes nobres, ética, confiança, credibilidade, reputação, reputação x regras de conduta – aqueles de maior destaque foram Carater (19%) com o maior volume das manifestações processadas no sistema, seguido por Atitudes Nobres (12%) e Etica (10%). Abaixo a distribuição dos comentários por grupos.

O grupo que mais opinou foi o dos Comunicadores com 32% de participação (16 temas comentados) e os pesquisadores com 30% (15 temas comentados). Em seguida os entusiastas (12% ou 6 temas comentados) e os educadores (10% ou 5 temas comentados). Os gestores (não inclusos gestores de comunicação) tiveram 8% de participação com quatro temas comentados e os engajados socialmente 6% com três temas comentados.

Figura 10 – Quantidade de teams por grupo



Relatório de Quantidade de Temas por Grupo

Grupos	Qte. Temas
Entusiastas	6 - 12,0
Pesquisadores	15 - 30,0
Educadores	5 - 10,0
Gestores	4 - 8,0
Comunicadores	17 - 34,0
Engajados socialmente	3 - 6,0
Total	50

Fonte: Dados da pesquisa no ambiente *nomuselocus* (sistema *nomuselocus*)

Figura 11 – Distribuição de pessoas por temas eubtemas

NOMUS ΣLOCUS

Relatório de Quantidade de Pessoas por Temas e Sub-temas

Temas	Sub-temas	Qte Pessoas
Justiça	Respeito e igualdade a todos pelo que é de Direito das pessoas norteando-se pelo valores em que se acredita. Valores estes que vêm da base familiar. O cumprimento dos deveres e direitos do cidadão, embasando-se na ética.	3 - 6,0
Ser Justo	Respeito a todos pela prática da Justiça a partir dos referenciais do outro, balizado pela ética, cumprimento dos deveres e respeito aos direitos, de forma objetiva de forma a dar um veredicto".	2 - 4,0
Injustiça	Desrespeito e desigualdade em consequência da ausência da prática da Justiça que a sociedade acredita ser válida, ignorando informações e fatos, privilegiando ou dando peso desigual a outrem de forma a beneficiar-se eximindo-se da responsabilidade na toma	2 - 4,0
Carater	Características que determinam conduta, a forma de ser e agir de uma pessoa e moral de uma pessoa, relacionado a seus valores e impacta no alinhamento entre a fala e a prática.	8 - 16,0
Bom homem	Ser justo por atitude e comportamento embasado com valores positivos por meio da pratica dos direitos e deveres respeitando o espaço do outro...é ser bom na essência	2 - 4,0
Homem mau	Agir de forma a prejudicar aos demais, pratica injustiça e ações egoístas, prejudicando os demais, perde o senso de justiça, que pensa a curto prazo e apenas em si, independente de prejuízo ou leso - sem considerar os direitos do outro e nem os seus dever	2 - 4,0
Sentimentos nobres em um homem	Amor, respeito, justiça, compaixão, sabedoria , sensibilidade para perceber o outro.	2 - 4,0
Atitudes nobres em um homem	Bondade, compaixão, humildade, respeito, espírito evolutivo, honestidade, justiça, sabedoria, reconhecimento e entendimento do outro".	6 - 12,0
Reputação	Construção da imagem da empresa junto aos diferentes stakeholders. O legado de uma pessoa, o que a representa e colabora para o seu entendimento, Percepção que irá delimitar lá na frente o que si é, relacionada ao respeito, entendimento de si mesmo e do o	4 - 8,0
Credibilidade	Ser correto e confiável, mas vai além e está relacionada ao indivíduo, que dá direito à duvida permitindo que se possa falar algo baseado no que as pessoas acreditam; dá crédito. Quando relacionado às empresas envolve mais que confiança, mas credibilidade	3 - 6,0
Confiança	Poder acreditar, em que se pode confiar pelas ações sustentadas em intenções positivas, justas e coerentes	3 - 6,0
Etica	Princípios morais de uma pessoa ou organização que levem-nas a agir de forma correta e justa.	5 - 10,0
Ser Justo	Ser justo, manter diálogo, ter equilíbrio, obedecendo a justiça natural e a definida por lei, que penaliza aqueles que fogem do consenso de mérito negociado entre as partes.	2 - 4,0
Atributos de Reputação de uma Empresa	Relacionamento com clientes, parceiros. Desenvolver a solução para entregar melhor. Entregar-se para ter o melhor resultado. Ser ágil. Oferecer projetos não burocráticos por meio de uma metodologia ágil para o cliente sentir-se efetivamente atendido.	1 - 2,0
Atributos de Reputação de uma Empresa	Credibilidade e Confiança que ocorrem a partir da coerência, da transparência e justiça	1 - 2,0
Justiça	Equilíbrio, coerência no cumprimento do acordado	1 - 2,0
Carater	não é suscetível de ser alterado. É individual, próprio da pessoa. O meio pode interferir e a educação de origem. Ele é inato, inerente...se tem ou não.	1 - 2,0
Atitudes mais nobres em um homem	EPOCHÉ (Essência) Generosidade Ajuda ao próximo sem interesse	1 - 2,0
Reputação define regras de conduta	As regras de conduta contribuem para gerar reputação, tendo uma relação dialética. Quanto melhores regras de conduta, melhora a reputação; quando mais reputação, impacta nas regras de conduta permite coerência com o propósito e a visão da empresa e observ	1 - 2,0

Fonte: Dados da pesqsuisa (gerados no sistema *nomuselocus)*

Esse resultado se alinha com o engajamento dos comunicadores, quando considerado o volume de participação. Quando relacionado com o item anterior, em relação aos temas, é factível afirmar que o grupo dos sujeitos (no coletivo) que alcançou maior índice de participação (comunicadores, pesquisadores e os entusiastas) estão aqueles alinhados e engajados com os temas caráter, atitudes e ética.

8.5. Fase 5 - O Discurso Coletivo das relações firmadas no ambiente social/virtualizado (a aplicação da técnica do DSC)

As interpretações dos sujeitos cadastrados nos grupos do *Nomuselocus* - explicitadas no capítulo 6 - foram colhidas e analisadas seguindo os passos da técnica metodologica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) que pressupõe as seguintes etapas:

A reunião das Expressões chaves (ECH) – pedaços de trechos ou segmentos, contínuos ou descontínuos do discurso com as Ideias centrais geradas, integradas redundarando no DSC – elas são concretas, expressivas, descritivas, afetivas, literárias.

A estruturação das Ideias Centrais (IC) – nome ou expressão linguística que revela, descreve da maneira mais sintética os sentidos; são aquilo, o que a resposta quis dizer.

A ancoragem – remete a uma IC - idéia central e também à uma afirmação – a expressão de uma dada teoria ou ideologia que o autor do discurso professa e que está embutida no seu discurso – se fosse uma afirmação qualquer.

As IC ideias centrais, semelhantes foram reunidas em um processo de categorização. Para chegar-se ao DSC - Discurso do Sujeito Coletivo - foram obtidas a síntese das Idéias Centrais (IC), presentes nos discursos dos sujeitos, sendo posteriormente processadas no software QualiQuanti®, ferramenta sugerida pelos pesquisadores Lefrevre; Lefevre(2011) "[....] como instrumento de digitalização e analise do volume de discursos colhido pelo pesquisador.

Digitadas as informações dos depoimentos obtidos no banco de dados do software, posteriormente processadas, partiu-se para a definição das categorias discursivas – dadas pelas expressões-chaves (ECH) e pelas ICs.

Em função das categorias pré-definidas seguindo as variáveis (temas) das etapas anteriores (fases 2 e 3) e demandadas a seguir na fase 5 (do espaço virtual NomuseLocus), a saber: Carater, Injustiça, Justiça, Ser Justo, Confiança, Credibilidade, Reputação, Atitudes nobres, Sentimentos nobres, Homem mau, Homem bom, Reputação x Regras de Conduta e Etica) foram sendo reunidas e integradas as ECH e as IC (apêndices)

Abaixo temos ilustrado o total distribuído de respostas que constituíram o resultado para o DSC. O volume de respostas obtidas em relação a cada variável contemplada pode ser visualizada na tabela a seguir. Nota-se que a variável Carater foi aquela que gerou maior interesse de participação por parte dos cadastrados/participantes na rede.

Tabela 6 - Distribuição proporcional entre respostas e temas apresentados no NomuseLocus.

Temas (variáveis)	**Numero de respostas**	**%**
Carater	8 respostas	18,5%
Atitudes mais nobres em um Homem	7 respostas	16,5%
Reputação	5 respostas	11,5%
Ser Justo	3 respostas	7%
Confiança	3 respostas	7%
Credibilidade	3 respostas	7%
Sentimentos mais nobres em um homem	2 respostas	4.5%
Homem mau	2 respostas	4.5%
Injustiça	2 respostas	4.5%
Justiça	2 respostas	4.5%
Atributos de reputação Ética	1 resposta	2.5%
Reputação x Regras de conduta	1 resposta	2.5%
Bom Homem	1 resposta	2.5%

Fonte: Dados da pesquisa

8.5.1. Cruzamentos da Ideias centrais

No conjunto das IC (Ideias Centrais) apuradas, as respostas acima redundaram em expressões que colaboraram para a ideias centrais na construção do DSC coletivo, a saber:

A - Coerência entre discurso e pratica. Alinhamento entre discurso e pratica. **Agir pelo outro e no interesse coletivo**

B – Desenvolvimento de valores humanos nas organizações

Valores humanizados nas organizações.

C – Características para boa convivência social. Convivio social. **Agir pelo outro e no interesse coletivo**

D – Valores necessários para confiança e credibilidade para pessoas e organizações

Caráter é construído na família e o meio onde vive

Agir pelo outro e no interesse coletivo

E –Injustiça não deve ser permitida na sociedade

Justiça representa igualdade e humanidade

F – Justiça depende de valores e princípios individuais

G – Confiança é construída pelo relacionamento. Credibilidade, honrar compromissos de promessas.

H – Confiança se dá pela credibilidade

I – Credibilidade como confiança. Reputação como confiança, credibilidade, credito.

J- Atributos como coerência e participação estratégica dos colaboradores

Etica como resultado das ações para o bem coletivo.

Atitudes egoístas

L – Reputação como regras

M – Carater como expressão da conduta pelos valores apreendidos da família e do meio. Carater e atitude baseados na compaixão e bondade

N – **Coerência entre pratica e valores**

Incoerência por decisões injustas

O – Agir em função do outro

P – Etica como valor individual

Q – Reputação é construída ao longo do tempo

8.5.2. O conjunto das Ancoragens:

Na delimitação das ancoragens que se integrarão com as ICs pode-se alinhar as seguintes integrações que seguem:

A - **Alinhamento** entre discurso ético e ações diárias

Alinhamento entre discurso e pratica

Duvida se os valores são os mais valorizados

B – **Valores humanos** nas organizações x

C – Boa **convivência social**

D - Confiança e credibilidade.

E - **Caráter** de acordo com **o ambiente**. Injustiça não deve ser permitida.

F - **Justiça** como **igualdade** para todos.

G - Justiça como conceito individual de acordo com **valores e princípios**

H - **Confiança** pelo relacionamento

I – Confiança pela **credibilidade**

J - Reputação – **regra**s; adquirida ao longo do tempo, **bem coletivo**

8.5.3.As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis - Atitudes Nobres em um Homem:

Com a reunião das expressões chaves por categoria a interpretação para a primeira variável: Atitudes nobres em um homem, o resultado do DSC trouxe: "ter coerência do discurso ético e ações do dia a dia; trabalhar a autoeducação, o autodesenvolvimento. É preciso incentivá-la nas organizações. Trabalhar a espiritualidade. Substituir a competição pela colaboração, pela produtividade e dispor do autodesenvolvimento, autoeducação, que precisam ser incentivados".

"São características necessárias para construção de relacionamentos mais humano, adequadas à convivência em sociedade".

8.5.4.As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Carater

As ECH para caráter resultaram em:

Como construção dos valores familiares e do meio

Como valores humanizados nas organizações

Convívio social

Como expressão da conduta pelos valores aprendidos da família e do meio

8.5.5. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis - Injustiça:

As ECH para Injustiça trouxeram:

Não devendo ser permitida pela sociedade

Incoerência nas decisões injustas

8.5.6. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Justiça

As ECH para Justiça geraram:

Representando igualdade e humanidade e Dependente de valores e princípios individuais.

8.5.7. As ECH – Expressões Chaves por categorias de variáveis – Confiança

As ECH garadas para confiança foram:

Construída pelo relacionamento
Pela credibilidade
Coerência entre prática e valores

8.5.8. As ECH – Expressões Chave por categorias de variáveis - Reputação:

As ECHs para Reputação gerou uma relação entre "coerência entre discurso e prática"; "confiança, credibilidade e crédito" e "construção ao longo do tempo".

8.5.9. As ECH – Expressões Chave por categorias de variáveis - Atitudes nobres:

As ECH geradas para Atitudes nobres foram àquelas relacionadas ao "desenvolvimento de valores humanos nas organizações; características para boa convivência social e caráter e atitude baseados na compaixão e bondade".

8.5.10. As ECH – Expressões Chave por categorias de variáveis - Sentimentos nobres:

A expressividade para Sentimentos nobres foi de muito baixa participação, obtendo-se apenas a expressão "Como valores necessários para confiança e credibilidade de pessoas/organizações".

8.5.11. As ECH – Expressões Chave por categorias de variáveis - Credibilidade:

Para credibilidade foram geradas as seguintes ECH - demonstradas como: "alinhamento entre discurso e prática; como honra a compromissos e promessas e como confiança".

8.5.12 As ECH – Expressões Chave por categorias de variáveis - Atributos de reputação de uma empresa:

As ECH para reputação estruturadas redundou em relações como: coerência x participação estratégica dos colaboradores; alinhamento entre discurso x prática e ética x resultado das ações para o bem coletivo.

8.5.13. As ECH – Expressões Chave por categorias de variáveis - Bom homem, Reputação e regras de Coduta e Homem mau e Ser Justo :

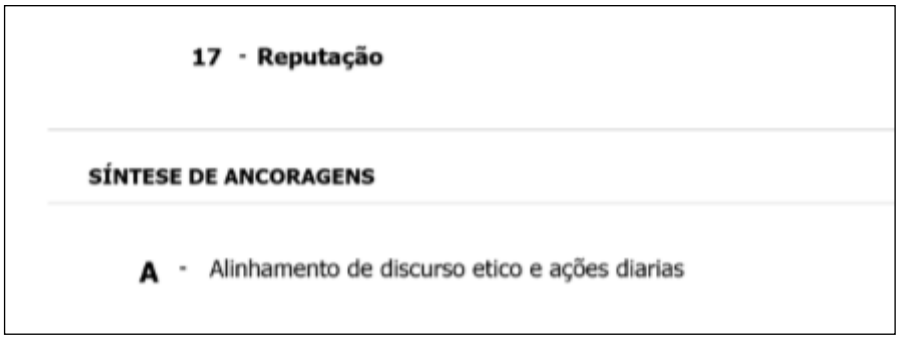
Na categoria Homem mau Homem x "Atitudes egoístas"; Bom homem trouxe: "Agir em função do outro" e Reputação x regras x Ser Justo x "Agir pelo outro e no interesse coletivo".

8.5.14. As ECH – Expressões Chave por categorias de variáveis - Ética:

Para Ética gerou-se três expressões chaves como: "agir em função do outro"; "como valor individual e coerência entre discurso e prática".

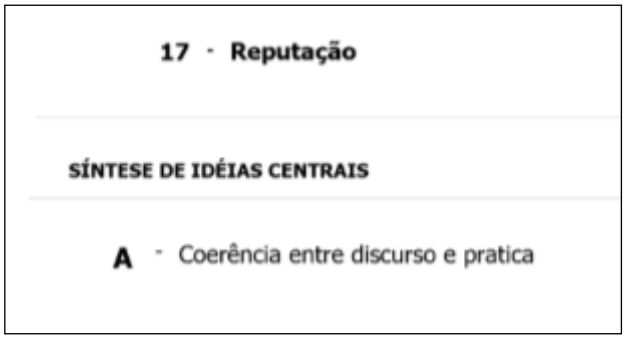
O conjunto das ECH – Expressões chaves em relação às ICs integradas às ancoragens (abaixo) ajudaram à geração da interpretação Coletiva – considerada a base dos discursos; tornada possível ao longo dos 30 dias em que a rede nomuselocus ficou no ar.

Figura 12 – Ancoragem Reputação



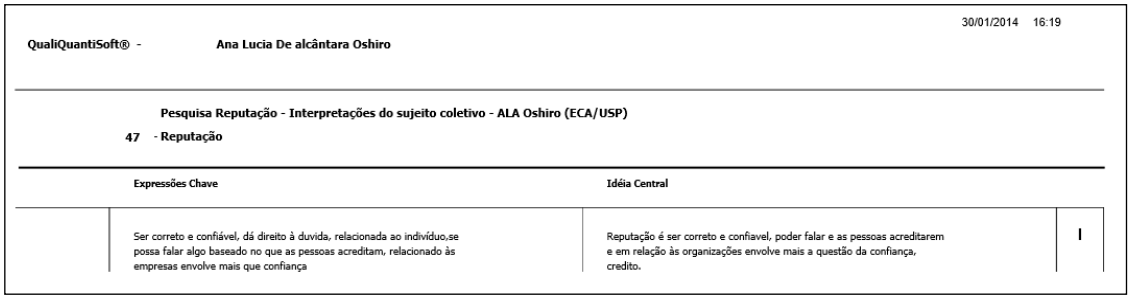
Fonte: Sistema Qualiquantsoftware® a partir de dados da pesquisa

Figura 13 - IC (Ideias Cetrais) Reputação



Fonte: Sistema Qualiquantsoft® a partir de dados da pesquisa

Figura 14 - IC + ECH (com ancoragem) Reputação



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

47 - Reputação

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Ser correto e confiável, dá direito à duvida, relacionada ao indivíduo,se possa falar algo baseado no que as pessoas acreditam, relacionado às empresas envolve mais que confiança	Reputação é ser correto e confiavel, poder falar e as pessoas acreditarem e em relação às organizações envolve mais a questão da confiança, credito.	I

Fonte: Sistema Qualiquantsoft® a partir de dados da pesquisa

8.6. Discurso do Sujeito Coletivo

> **"**Ser justo implica no respeito a todos, sendo exercido sempre no desejo de que, sendo justo para com o outro e para si, respeitando e sendo respeitado, exigindo respeito pelo próximo, agindo em função do outro, por meio da igualdade e humanidade e dependendo dos valores e princípios.
>
> A injustiça envolve decisões incoerentes e deveria ser intolerável pela sociedade e principalmente quando a pessoa não tem condições de defender-se – o que é bom deve ser aquilo que traz benefício coletivo à toda a sociedade.
>
> Agir com ética é pratica, no seu dia a dia e poder contar para a família na hora do jantar. Ela está na primeira pessoa; está inserida em cada ser humano; a terceira pessoa passa a ser um valor moral – um termo muito citado nas organizações, mas que as notícias e a mídia mostram que não ocorre, Ela impacta em um resultado das ações coletivas para o bem coletivo.
>
> Para isso é necessário o desenvolvimento de valores humanos nas organizações – valores necessários para a confiança e credibilidade de pessoas e organizações – sendo que confiança implica em se dar credibilidade, ou seja, honrar compromissos e promessas, e só se adquire com o tempo, pelos relacionamentos.

> Reputação implica em coerência, alinhamento entre discurso e pratica de valores necessários para a confiança e a credibilidade Ela implica na obediência a regras para o bom convívio social. Transparece pelas atitudes e caráter baseados na compaixão, bondade, coerência, pelos valores apreendidos da família e não por atitudes egoístas".

A distribuição dos resultados quantitativos do DSC (coletivo) pode ser visualizada pelos gráficos dos apêndices, onde se apresentam a relação entre respostas feitas pelos sujeitos e as variadas ECHs apresentadas acima com suas codificações categorizadas por letras de A a Q e pelas variáveis contempladas nas etapas qualitativas do estudo.

Esse discurso foi gerado a partir das seguintes ECHs e ICs, conforme quadro abaixo.

Quadro 19 – ICs e ECHs do gripo entusiastas geradas no *nomuselocus*

Conjunto das IC do grupo Entusiastas do espaço n*omuselocus*
O significado de justiça é relativo
Homem mau adota atitude individualista pensando sempre em obter vantagens e benefícios em primeiro lugar em detrimento dos demais
Na prática sabemos que as organizações não praticam esses sentimentos e as pessoas deixam de acreditar
O caráter define o nível de confiabilidade de uma pessoa
Valores são passados de pais para filhos
Conjunto das ECH do grupo Entusiastas do nomuselocus
Porém cada um tem o livre arbítrio de suas escolhas
Terão que arcar com as consequências
Ser amigo apenas de quem tem caráter, para não incorrer em desapontamentos depende do ponto de vista do sujeito que carrega seus princípios e valores pessoais

Fonte: Sistema Qualiquantsoft® a partir de dados da pesquisa

Desmembrando esse discurso total podemos visualizá-lo, destrinchado por grupos. Porem, por grupos, não necessariamente cada discurso reflete uma unidade de valor de cada variável contemplada, pois cada individuo optou por escolher um tema em detrimento do outro. Assim sendo, cada grupo tem um DSC que emite interpretação mais focada em caráter, outro em reputação, outro em coerência em relação à atitude e prática,como demonstrado nos próximos tópicos.

8.7.O DSC dos grupos dos sujeitos comunicadores (*nomuselocus)*

Separando-se as ICs e as ECHs por grupo chegou-se ao DSC de cada um a partir das categorias (IC) e ECH da tabela a seguir que reunidas e processadas redundaram no DSC a seguir, após as tabelas.

Quadro 20 – O Conjunto IC e ECH dos comunicadores

O conjunto das IC – Ideias Centrais:
Carater é algo que é construído com base no ambiente em que o ser humano foi educado
A pessoa possui ou não
O mais importante é que seja construído pela fala de honestidade e reconhecimento. As organizações cometem atitudes, decisões e escolhas baseadas na injustiça
Na teoria esses sentimentos remetem à ideia de fidelidade
Atitudes nobres pautam a sociedade para uma vida justa e um mundo melhor
Respeito e igualdade (julgamento de valor)
Reputação é algo que se constrói ao longo da existência de uma organização
Reputação é a média do que os outros acham que somos (também aplicado ao ambiente organizacional), em consequência de nossas ações”
Reputação é a coerência do meu discurso
Determina conduta e a moral de qualquer ser humano
Confiança é algo que se constrói ao longo de um relacionamento entre pessoas e entre pessoas e organizações
Credibilidade é resultado direto da correta associação entre discurso e prática
Diz respeito a cumprir suas promessas e honrar compromissos
As Expressões chave dos comunicadores:
(ECH) norteado por atitudes positivas como a bondade e a compaixão
(ECH) contribuindo para um mundo mais ameno.
Na prática sabemos
As organizações não praticam esses sentimentos
As pessoas deixam de lado esses valores
Porém, basta um deslize, uma atitude negativa para que a reputação seja destruída
(ECH) baseado na ética, e as minhas ações do dia a dia
Os atos das empresas falam mais dos que suas páginas

Fonte: Sistema Qualiquantsoft® a partir de dados da pesquisa

> “Carater é algo que é construído com base no ambiente em que o ser humano foi educado; é norteado por atitudes positivas como a bondade e a compaixão, que contribuem para um mundo mais ameno. A pessoa possui ou não
>
> O mais importante é que seja construído pela fala de honestidade e reconhecimento. Atitudes nobres pautam a sociedade para uma vida justa e um mundo melhor. A duvida é se existe respeito e igualdade!
>
> Na teoria esses sentimentos remetem à ideia de fidelidade mas na prática sabemos que não são praticados. As pessoas deixam de lado esses valores As organizações não praticam esses sentimentos; elas cometem atitudes, decisões e escolhas baseadas na injustiça.
>
> Reputação é algo que se constrói ao longo da existência de uma organização. Reputação é a média do que os outros acham que somos Porém, basta um deslize, uma atitude negativa para que a reputação seja

destruída; significa a coerência do meu discurso baseado na ética, e nas minhas ações do dia a dia”. Ela determina conduta e a moral de qualquer ser humano.

Deve ser sustentada na confiança - algo que se constrói ao longo de um relacionamento entre pessoas e entre pessoas e organizações e a credibilidade é resultado direto da correta associação entre discurso e prática - diz respeito a cumprir suas promessas e honrar compromissos – já que os atos das empresas falam mais dos que suas páginas “.

8.8.O DSC dos grupos dos educadores *(nomuselocus)*

A partir das IC e ECH dos quadros abaixo pode-se chegar ao DSC do grupo educadores do *nomuselocus.*

Quadro 21 – IC e ECH do grupo educadores *(nomuselocus)*

Conjunto das Ideias centrais - Educadores
As regras de conduta é que definem a reputação da empresa. (IC)
É uma imagem construída a partir das regras de conduta (IC)
Caráter é a essência de um ator social”.
Coerência é o indicador se a empresa ou pessoa caminha em conformidade
É trabalhar a partir dos colaboradores (IC)
Conjunto das ECH - Educadores
que incluem: qualidade dos produtos e serviços, respeito às demandas dos clientes, preços justos e atendimento notável.
é trabalhar auto educação, auto desenvolvimento, isso precisa ser incentivado nas organizações...trabalhar a espiritualidade...”
substituir a competição por cooperação... substituir competição por produtividade.-.isso muda tudo
onde eles exerçam um papel estratégico e construam a reputação - mais uma vez, a coerência.

Fonte: Sistema Qualiquantsoftware® a partir de dados da pesquisa

O DSC dos educadores foi construído e resultou no seguinte discurso no *nomuselocus:*

“Reputação é uma imagem construída a partir das regras de conduta, que inclui qualidade dos produtos e serviços, respeito às demandas dos clientes, preços justos e atendimento notável.

As regras de conduta é que definem a reputação da empresa; coerência entre o pensar, sentir e querer, exigindo coerência entre ação, atitude e valores da empresa/pessoa, garantindo que a empresa ou pessoa caminha em conformidade.

Deve-se trabalhar a partir dos colaboradores, para que eles exerçam um papel estratégico na construção da reputação, pela auto educação, auto desenvolvimento, que precisa ser incentivado nas organizações, trabalhando a espiritualidade, substituindo competição pela cooperação e competição por produtividade. Mais uma vez a coerência; isso muda tudo”.

8.9.**O DSC do grupo gestores *(nomuselocus)***

Considerando o conjunto que foi extraído dos depoimentos redundando em ECH e IC foram processada e redundaram no DSC dos gestores apresentado após o quadro abaixo.

Quadro 22 – IC e ECH do grupo gestores *(nomuselocus)*

cConjunto das IC do grupo gestores
Muito boa definição do ser justo (IC)
O respeito a todos deve ser exercido sempre no desejo de que sendo justo para o outro deveria ser também para ti (IC)
Não Somos aquilo que dizemos que somos (IC),
Gosto da definição simples e lúdica "Agir com ética é só praticar, durante seu dia, atos que possam ser contados à sua família durante o jantar" (IC)
O fator principal que delineia o caráter do ser humano é a formação familiar (IC)
No seio da família recebemos os conceitos de "valor", ética, honestidade (IC)
Conjunto das ECH do grupo gestores
Embora a característica de julgar esteja presente, consciente ou não (ECH)
e sim as atitudes reconhecidas por aquelas pessoas com quem tratamos (ECH)

Fonte: Sistema Qualiquantsoft® a partir de dados da pesquisa

> "Não Somos aquilo que dizemos que somos, mas sim as atitudes reconhecidas por aquelas pessoas com quem tratamos.
>
> O fator principal que delineia o caráter do ser humano é a formação familiar. Gosto da definição simples e lúdica "Agir com ética é só praticar, durante seu dia, atos que possam ser contados à sua família durante o jantar".
>
> O respeito a todos deve ser exercido sempre no desejo de que sendo justo para o outro deveria ser também para ti, muito embora a característica de julgar esteja presente, consciente ou não".

8.10.O DSC do grupo pesquisadores *(nomuselocus)*

As IC e ECH demonstradas o quadro a seguir possibilitaram gerar o DS dos pesquisadores como apresentado em seguida.

Quadro 23 – IC e ECH do grupo pesquisadores (*nomuselocus)*

O conjunto das IC do grupo Pesquisadores do *nomuselocus*
A justiça é importante para todos e de uma forma mais igualitária
Respeitar, ser respeitado e exigir respeito pelo próximo
São virtudes muito importantes para a construção do caráter de um ser humano
A confiança define se a pessoa ou organização terá credibilidade
Carater é a palavra-chave
Carater desenvolve-se a partir da confiança depositada à pessoa ou organização
Justiça para todos e não somente para alguns
Muito comum na nossa sociedade

Tem um discurso maravilhoso, mas a sua prática demonstra incoerência com as suas palavras
Justiça para todos e não somente para alguns
O bom homem deve pensar sempre em "posso fazer tudo, mas nem tudo me convem
O termo Ética está na primeira pessoa
A ética está inserido em cada ser humano
Quando passamos para a terceira pessoa, passa a ser um valor moral
O termo "'etica" vem sendo muito utilizado sem se garantir a sua prática no dia a dia
Reputação é a coerência entre o meu discurso
Conjunto das ECH do grupo Pesquisadores do *nomuselocus*
Um mundo mais humano
Assim como ser generoso para com o próximo, ser prudente
Buscando sempre a construção de um Mundo mais justo e humano
Pensa somente em obter privilégios e não pensa que também precisa cumprir os seus deveres
Assim o respeito pelo outro passa a ser a prioridade.
Baseado na ética, e as minhas ações do dia a dia

Fonte: Sistema Qualiquantsoft® a partir de dados da pesquisa

> "A justiça é importante para todos e de uma forma mais igualitária. Respeitar, ser respeitado e exigir respeito pelo próximo, assim como ser generoso para com o próximo, ser prudente buscando sempre a construção de um mundo mais justo e humano. Justiça para todos e não somente para alguns!
>
> O bom homem deve pensar sempre em posso fazer tudo, mas nem tudo me convém", pois estas são virtudes muito importantes para a construção do caráter de um ser humano. Seu caráter desenvolve-se a partir da confiança depositada à pessoa ou organização – caráter bom não pensa somente em obter privilégios, cumpre com seus deveres, respeitando o outro, que passa a ser a prioridade.
>
> O homem de carater se baseia na ética, e em suas ações do dia a dia, pois termo Ética está na primeira pessoa A ética está inserido em cada ser humano quando passamos para a terceira pessoa, passa a ser um valor moral. O termo "ética" vem sendo muito utilizado sem se garantir a sua prática no dia a dia.
>
> A confiança define se a pessoa ou organização terá credibilidade – o que ocorre é que muitos têm um discurso maravilhoso, mas a sua prática demonstra incoerência com as suas palavras. Muito comum na nossa sociedade!
>
> Carater é a palavra-chave, pois por ele se resulta em reputação que é a coerência entre o meu discurso e a minha pratica".

8.11. DSC do grupo engajados socialmente (*nomuselocus)*

A partir do conjunto de ECH e IC gerados pelos depoimentos do grupo engajados socialmente no *nomuselocus* foi gerado o DSC do grupo como é apresentado após o quadro a seguir.

Quadro 24 – As ICs e ECHs do grupo engajados socialmente (*nomuselocus)*

As ICs do Grupo Engajados socialmente no *nomuselocus*
o ser humano de caráter não desvia a sua conduta e é fiel aos seus valores
que é bom deve ser aquilo que traz o benefício coletivo, de toda a sociedade. Existe uma miscelânia de interpretações inspirada na mídia (novelas, facebook, noticiário policial, black blocs, etc
Caráter é a exposição e a conduta do individuo com base em seus valores e princípios
A ECH do grupo engajados socialmente no *nomuselocus*
Independente do ambiente em que se encontra,

Fonte: Sistema Qualiquantsoft® a partir de dados da pesquisa

> "O ser humano de caráter não desvia a sua conduta e é fiel aos seus valores, pois ele é a exposição da conduta do individuo com base neles e nos seus princípios independente do ambiente onde ele se encontra, pois o que é bom deve ser aquilo que traz o benefício coletivo, de toda a sociedade. Existe uma miscelânia de interpretações inspirada na mídia (novelas, facebook, noticiário policial, *black blocs*, etc."

8.12. DSC do grupo entusiastas (*nomuselocus)*

O DSC gerado do grupo e dos entusiastas no *nomuselocus* interpretou as essências apresentadas da variável Justiça como segue**:**

> "O significado de justiça é relativo, porém cada um tem o livre arbítrio de suas escolhas; têm que arcar com as consequências.
>
> O Homem mau adota atitude individualista pensando sempre em obter vantagens e benefícios em primeiro lugar em detrimento dos demais. O ideal seria ser amigo apenas de quem tem caráter para não incorrer em desapontamentos- depende do ponto de vista do sujeito que carrega seus princípios e valores pessoais
>
> É o caráter que define o nível de confiabilidade de uma pessoa, pelos seus valores, que são passados de pais para filhos".

9. CONCLUSÃO

Esta tese teve como objetivo procurar entender quais as razões da valorização adquirida pelo conceito reputação nas falas dos variados sujeitos na contemporaneidade. Para isso, foi necessário buscar nos sujeitos gestores da comunicação nas organizações e suas classes as suas falas com vistas a levantar as diferenças ou igualdades das interpretações acerca do termo em relação ao modelo de gestão da reputação organizacional preconizado pela instituição global e aceita como padrão incontestável.

Faz parte do processo organizacional a obediência a normas pré-definidas que servem desde a modulação de processos produtivos e de gestão até o desenvolvimento de produtos, definição e regras de desenvolvimento de atividades e, mais recentemente, comportamentais, por intermédio dos atuais "códigos de condutas" organizacionais. Mas, reputação passou a ser um quase valor, que nos pareceu inicialmente uma norma de abrangência de dimensões muito maiores. Em função desse pressuposto inicial, o estudo foi se desenvolvendo e buscou as interpretações dos sujeitos atores de um cenário contemporâneo em conflito, em transição e de crise paragmática, bem como da própria noção de valor.

Esse cenário direcionou o estudo para o enfoque norteado pelos questionamentos que partiam das indagações presentes nos questionamentos próprios do universo filosófico, que tem como paradigma a descoberta pelo viés que transitam nas cavernas da alma humana – onde se situam suas essências humanas, equilibradas entre o racional, emocional e cognitivo na ambiência da transição do modelo econômico no qual se constitui o sujeito, em sua plenitude, ser identificado pelas relações norteadas pelo capital.

Diante desse posicionamento, os resultados trazidos na fase quantitativa inicial do estudo comprovaram que a postura assumida por nós se configurava como correta, já que os dados demostraram que são os valores humanos os mais vinculados às interpretações apresentadas pelos estudos sobre reputação – 27,5% e 23% relacionada à imagem e identidade (capítulo , etapa I), com mais volume de conteúdo gerado pelos campos da Administração (35%), da Comunicação (13,5%) e Informática, computação, com 13,5%.

No contexto exposto nos capítulos teóricos, a reputação é o campo de domínio da Comunicação, atuando como norteador, equilibrando e dialogando com todos os públicos e todas as ambiências das relações organizacionais. Se diante dos sujeitos ela é colocada como processo gestor das regras que levam ao conjunto da Norma reputacional, é no dialogo e por meio das virtudes humanas que a comunicação pode se valorizar – incrementando a justiça, a bondade, a compaixão, a honestidade, a cidadania e, principalmente, a luta pelo respeito ao(s)

outro(s) da organização e na manutenção da confiança – um valor premente para valoração do capital segundo os sujeitos – do individual ao coletivo do ambiente extraorganizacional.

Nas falas do gestor do capital local, reputação se consolida pelas regras e essas consolidam reputação, mas se fazem pela meritocracia, negociação e diálogo, enquanto para o ator da nova economia local, de *software*, ela se consolida por meio da justiça social, respeito ao outro e cidadania – mais valorada que o capital financeiro, que destaca confiabilidade/credibilidade, honestidade e responsabilidade.

A reputação se consolida como norma norteadora confirmada pelas falas dos sujeitos, já que ela, efetivamente, para todos os sujeitos, pode levar à legitimação dos atos no ambiente extraorganizacional, como afirma King; Whetten (2008): "[...] por meio da responsabilidade, do compromisso assumido na conduta pode-se creditar a verdade", vindo de encontro com a fala colhida na entrevista com a representante do Reputation Institute no Brasil: "[...] a reputação é a prova em que medida as pessoas reconhecem o cumprimento da promessa da marca", no prisma da instituição como vinculada à percepção de marca.

Cabe destacar a pontuação concedida pelos sujeitos do capital (nota máxima, 10) para os termos Responsabilidade e Compromisso na fala do grande capital local. Coerência é o que podemos colocar como a norma coletiva externa da relação colaborativa em rede do sujeito coletivo, como pode ser visto no resultado do Discurso do Sujeito Coletivo anteriormente apresentado. Nesse sentido, Elster (1998) afirmava (capítulo V) que essa norma é imposta pelo ambiente social onde ela se inflama". Acompanhar essas normas e entendê-las é ponto essencial na contemporaneidade que pode nortear a ponderação reputacional.

Pela Norma global, reputação envolve, como no local, aspectos racionais e emocionais, mas se manifesta não apenas como percepção positiva, mas exigindo também interpretação, um dado novo surgido no local (eixo III, fase I), que, melhor analisado, leva aos questionamentos relacionados à necessidade de entendimento, introspecção e alinhamento entre a percepção os processos cognitivos para provocar ação favorável ou desfavorável em relação à reputação. Interessante que na etapa fenomenológica essa variável surge, bem como no coletivo, sintonizada com a fala do Reputation Institute:

> [...] a reputação é a percepção. Em reputação preciso alinhar a realidade com a percepção, a realidade como as empresas são percebidas, pois posso ter uma realidade muito boa e as pessoas não a reconhecerem; a comunicação é mal, ou posso ter ao contrário, comunicam muito, prometem e não cumprem, pode ter uma percepção positiva e ser alto risco".

Governança e Cidadania tiveram baixa avaliação como indicadores, mas na segunda etapa, cujos dados foram levantados por intermédio de questionário, receberam pontuação superior, sendo valorizados, principalmente, pelo capital acionário (Itaú Unibanco), SAP e as classes dos RP e dos Ris Relação com Investidores).

Confiança é o principal valor percebido por todos os sujeitos organizacionais, inclusive para as classes tanto do capital quanto da comunicação e também no mesmo patamar, bem como para a empresa global quanto para a local (financeiro e de *software*), coadunando-se com Martins (2012), pois a capacidade de conquistar confiança significa dispor de "[...] um poderoso lubrificante social [...]" e investimento de risco no comportamento de outrem – já que a parte que realiza o investimento abdica, voluntariamente, de qualquer mecanismo de salvaguarda, monitoração ou controle, na expectativa de que a outra parte, a que recebe tal investimento não irá agir de maneira oportunista, aproveitando-se do estado de vulnerabilidade da primeira" (FUKUYAMA, 1996,p.12).

Confiabilidade, para os sujeitos organizacionais locais, passa pelo senso da prática de justiça, honestidade e transparência – variáveis de maior importância, enquanto para a empresa global se estende para todos os indicadores, aliando-se a outro indicador apresentado: Desempenho (fase II das analises do capítulo 6).

Um dos pontos em destaque na fase quantitativa foi a dissonância de avaliação entre as classes e os gestores (tanto da comunicação quanto do capital). Enquanto as classes destacaram o indicador cidadania como fator adicional para percepção de reputação, os gestores a pontuou com nota inferior – muito embora ela tenha obtido média de importância em relação aos gestores da comunicação (Gráfico 5, eixo VI).

Com relação às dimensões apontadas pela Norma reputacional global (do RepTrack), partes da análise demonstraram que aquela de maior relevância - apontada pelos gestores das empresas de *software* - foi Cidadania, levando-nos a inferir que o novo capital (independente da região) – representado pelas empresas desse segmento de mercado – o indicador Cidadania alinhado a Desempenho são realmente imprescindiveis (na avaliação desses agentes do capital), para validar reputação. O foco do sistema capitalista na contemporaneidade continua sendo sua sobrevivência e a manutenção do lucro põe agora a mais valia nas mãos dos processos cognitivos que circulam nos ambientes das relações organizacionais por meio das TICs.

Outro indicador sintonizado nas falas de todos os sujeitos organizacionais (global e o local) em relação às dimensões do RepTrack® foram Desempenho financeiro e Retorno para os acionistas em relação à capacidade de manter Dialogo (Itaú) e Bons produtos/serviços (Lecom) e Sustentabilidade e Responsabilidade social externa (SAP). Dado inovador foi o surgimento do

indicador Dialogo como um dos fatores importante no caminho em busca da reputação organizacional especificamente nas falas dos sujeitos locais – organizações e classes.

Com relação aos fatores que geram percepção de reputação positiva, os sujeitos gestores locais destacam as virtudes humanas envolvidas no termo reputação, como moral, ética e, principalmente, comportamento organizacional. E, para os gestores (capital, comunicação), a orientação para monitoramento comportamental é fator de sucesso na obtenção de reputação. Esse indicador leva-nos a confirmar uma das hipoteses desse estudo, ou seja: reputação é uma norma orientada por regras que regulam, orientam e moldam comportamento organizacional.

Nessa orientação, o global estende essa orientação para norma orientada por regras como maneira de manter o valor de mercado. A SAP estende essa orientação para a importância de variaveis humanas, pontuando valores como honra, lealdade, paixão, reconhecimento, tradição, notoriedade, envolvimento e inovação – este ultimo indicador confirma a coerência do discurso da organização global em relação também à pesquisa desenvolvida anteriormente pela pesquisadora que demonstrou ser inovação um dos valores valorados pelo discurso organizacional global – e que se apresentou, também, como indicador de *performance* para o grande capital local (Itaú-Unibanco) neste estudo.

Dentre os indicadores de melhor performance na primeira fase da pesquisa, Incremento do Valor ao Cliente foi aquele a obter maior pontuação tanto por parte dos gestores (capital, comunicação) quanto pelas classes, alinhando-se à Eficiência, Vantagem competitiva, Sustentabilidade, Disponibilidade, Competitividade e P*erformance*. A pontuação concedida pelo sujeito representante da empresa global (SAP) ficou sintonizada com a concedida pelo sujeito do Capital (Itaú-Unibanco) e pelos das classes (capital e comunicação), o que demonstra sintonia avaliativa no que diz respeito ao indicador Governança, um fator não tão bem avaliado pela empresa de *software* local (Lecom).

Esse resultado nos dá segurança conclusiva de que pelo prisma dos sujeitos Itaú e SAP participantes do mercado acionário global - que impõe regras de boa governança e transparência – e das classes (representantes dos setores – comunicação e capital - e que estão diretamente envolvidos seja como os primeiros, organizadores dos processos de divulgação e informação e relacionamento com os *stakeholde*rs e o segundo, como disseminador e fomentador da prática dos RIs e seus defendesores como classes esse indicador possui valor estratégico, enquanto para a empresa de capital fechado (Lecom) não mereceu pontuação significativa dentre aqueles preconizados para boa reputação..

Nesse aspecto, concluímos que governança serve como modelo administrativo orientado pelo conjunto de regras presentes na Norma reputação, que serve, por sua vez, como caminho

norteador para manter a confiança de investidores e acionistas com relação ao valor do capital da empresa.

Reputação, para os gestores do capital, é um ativo econômico, enquanto para os comunicadores é um ativo econômico-financeiro, o que demonstra que para o sujeito gestor do capital, ela é um ativo essencial, que serve para viabilizar a confiança e efetivar a comercialização ou aceitação do acionista/investidor.

Para a comunicação, torna-se algo que vai além e que pode ser transformado em valor contábil, remetendo ao patrimônio - na nossa avaliação, pelo fato de reputação estar ligada aos esforços de construção de imagem presentes nos processos de comunicação de marca. Fato esse que pode ser confirmado pelos resultados apresentados nas avaliações dos gestores da comunicação, que interpretaram reputação como metodologia de gestão, porém não como norma, mas como instrumento de valorização da marca.

O capital usa a comunicação como processo e instrumento e a percebe como imprencindível para consolidação da marca, da reputação que apoia a valorização do capital e da confiança.

O que nos causou espanto foi o fato de os gestores da Comunicação, na fase quantitativa - quando se colocaram como sujeitos organizacionais representando suas organizações - não inseriram reputação como Norma, mas quando, na fase qualitativa, foram colocados como sujeitos individuais – pessoas – na etapa do levantamento das suas essências, por intermédio da entrevistas -, quando estiveram livres para falar, reputação aparece como Norma e o conjunto das *époches* redundou em um discurso conjunto que afirma:

> "[...] são normas, a maneira de mostrar para as pessoas como devem se comportar, o que representa determinadas atitudes, orientações para as pessoas o que podem e não fazer; auxiliam na coerência com o propósito e a visão da empresa, observando de forma irrestrita as questões legais, importantes para o negócio, as pessoas o país; ajudam a atuar com ética e transparência, pois as empresas têm cada vez menos espaço para contar o que elas não fazem; quem faz isso tem reputação em risco" (2014-sujeitos organizacionais e classes).

Os sujeitos do capital demonstraram maior coerência nas suas *époches*, tanto na fase quantitativa quanto na qualitativa - na fenomenologia em discurso que reforçam as regras como orientadoras de comportamento organizacional, por intermédio da fala: "[...] são as regras que contribuem para gerar reputação, e quanto melhor forem essas regras melhor será a reputação; permitindo coerência no posicionamento e visão da empresa, possibilitando o equilíbrio, a justiça, ética com o outro, primando pela honestidade, seriedade e transparência e caráter" (sujeitos do capital – gestores e classe, 2014).

Desses dois discursos, pode-se avaliar que enquanto a Comunicação Corporativa e marca (Itaú) estão mais preocupadas com o controle de comportamento, por meio de uma visão focada no monitoramento das atitudes organizacionais e na geração de imagem de reputação externa sustentada na marca, o Capital e o gestor de mercado (representado pelo marketing na empresa de *software* local e a gestora da comunicação global) preocupam-se com a coerência entre o falar e o agir externamente.

Acreditamos que o capital expõe sua crença de que é no ambiente externo à organização que a reputação se realiza – já que, para ele, o interno está resolvido – e se faz, na sua visão, pelo entendimento, justiça e diálogo com o ambiente social, podendo ser concretizado pela coerência que gera confiança do acionista e investidor – por intermédio pelo retorno dado pelo ambiente externo à organização.

Outro dado importante em que se percebeu sintonia entre todos os sujeitos em suas interpretações foi aquele concernente à colocação apresentada pela fala do R.I (Reputation Institute) dos cinco aspectos que ajudam à conquista da reputação, a saber: experiência com a marca, com a empresa; a influência da percepção de terceiros, a mídia e o grau de engajamento obtido em relação aos variados públicos.

A imprensa, que para a Comunicação é um dos públicos essenciais, passa a ser menos importante que acionistas, clientes e investidores para o capital (gestores e classe); ele não é relevante, mas acresce sociedade, que foi mais relevante para o capital que para a comunicação – o que serviu para confirmar nossa análise anterior de que o ambiente externo – sociedade –, para o capital, é fator-chave de confiança e reputação – justificando o surgimento do indicador diálogo no capital e estratégia de comunicação – que teve maior pontuação que experiência com a marca no capital.

As sete dimensões do R.I, quando colocadas como indicadores, juntamente com outros indicadores de valor humano, aquelas para o sujeito capital que mais se destacaram e obtiveram maior pontuação (10), foi Cidadania. No entanto, para os sujeitos da Comunicação, Desempenho aliado à Cidadania, são as dimensões de maior importância do RepTrack (modelo de gestão da reputação global).

Porém, para as organizações locais, os indicadores imprescindíveis passam a ser Confiabilidade/Credibilidade, seguidas de Justiça, Honestidade, Responsabilidade, Comprometimento e Cidadania alinhados a Desempenho.

Esses indicadores são contemporizados pela Comunicação e Capital pelo Dialogo. Para o capital, alia-se ao Dialogo o investimento econômico, a relação sustentável com a marca, o investimento em educação e bons serviços e produtos, divergindo, porém, da Comunicação, que

acrescenta: sustentabilidade ambiental e social (uma das dimensões do RI). As dimensões do RI estão mais próximas e obtiveram melhor pontuação da Comunicação que do Capital.

Enquanto que para a Comunicação reputação representa transparência, relacionamento, imagem, o capital destaca o diálogo, o comprometimento bem como a negociação com o outro, por meio da interpretação de justiça que considera a meritocracia e a negociação entre as partes, negociação essa a partir dos critérios que ambos interpretem como justo.

Esta representação em de encontro com uma conclusão que se fixa em que significa um esforço em manter a coerência entre o agir e o falar organizacional nas suas relações com o ambiente externo – um dos pontos de conflito na contemporaneidade e fator de risco para a confiança e manutenção do valor do capital – como demonstrado nas conclusões a seguir do discurso do sujeito coletivo apurado nas analises realizadas e apresentadas no capitulo anterior.

A fase qualitativa demonstrou que o caráter é fator imprescindível como indicador para se obter justiça para os sujeitos locais, sendo que essa virtude representa equilíbrio por meio da obediência às normas, de forma que garantam um julgar imparcial baseado na equidade, já que será a sociedade, ou seja, o ambiente externo que irá determinar esse julgamento.

Confirmou-se que a consciência do julgamento externo é fator estrategico para manter confiança e consequente valor de mercado em total sintonia com o coletivo (conforme se apresenta a seguir).

Esse posicionamento, por meio do ser justo, relacionado ao respeito e igualdade, dá-se por meio do diálogo, que pode levar ao consenso e à coerência como maneira de se obter confiança e credibilidade por intermédio de ações coerentes e justas – fatores reforçados pelo capital. Essa falta de coerência ou injustiça é, na contemporaneidade no local, fatores de risco para manter valor e confiança do mercado, principalmente no que concerne à manutenção dos ativos de capital, podendo ser interpretado pelo discurso em conjunto dos seus representantes, sujeitos gestores do capital: “[...] reputação é um dos elementos que impactam a participação de mercado, gerando ganho econômico e mensurável e deve contemplar desde o corpo executivo até o conselho de administração”.

Para se obter essa coerência, tem-se de praticar a bondade, compaixão, a generosidade, a paciência, a piedade, o respeito altruísta pelo outro e com foco na justiça orientada pelo entendimento.

Dentre os principais indicadores destacados, cabe demonstrar que o sujeito capitalista adiciona dois valores específicos à sua interpretação, quando destaca Responsividade e Tempestividade agregados a Comprometimento e Honestidade e a Comunicação, Legalista e Relações perenes.

Quando comparamos os indicadores obtidos tanto na fase qualitativa quanto na quantitativa com aqueles levantados na etapa colaborativa do *nomuselocus* e do DSC, a demanda do ambiente externo se apresenta pela questão da coerência entre atitudes e discursos (uma preocupação destacada pelos sujeitos organizacionais), que foram confirmados pela valorização de variáveis como Carater, demonstrados por frases como:

> "[...] o ser humano de carater é fiel a seus valores e não desvia de sua conduta; ele é adquirido e construído durante a sua formação e pelos elos valores morais e éticos da família e do meio social e pode ser moldado durante a vida. É ele que determina a conduta; é a essência do ser social".

Uma das frases que merecem ser destacadas é aquela que conceitua o caráter como "[...] a elevada capacidade moral por meio do esforço contínuo e cumulativo em manter atividades mentais e condutas exemplares. Essas virtudes representam o núcleo da personalidade. Elas fornecem a energia para promover a capacidade intelectual, a fortuna e o poder e, quanto mais as adquirimos, mais necessitamos elevar o nosso caráter para utilizá-los corretamente", ou seja, o caráter é um processo de desenvolvimento contínuo e que nunca é finalizado para os sujeitos contemporâneos locais. Carater, no espaço de interação colaborativo, foi um dos temas mais comentados.

Para Aristoteles, o caráter passa pela aquisição das virtudes nobres e para o nosso sujeito coletivo significa a pratica de atitudes positivas em respeito ao outro, ou seja, pelo respeito - sempre no desejo de que, sendo justo para com o outro, se é também para si.

Cabe destacar que na aquisição dessas virtudes, o nosso sujeito significa que a essência é a Justiça, a mais nobre delas (Aristóteles), dispondo de "[...] igualdade para todos e de um mundo mais humanizado".

Interessante destacar que a interpretação do sujeito coletivo está em sintonia com as organizações locais no que concerne à valorização das virtudes humana, tanto no individual, organizacional quanto no coletivo. Tanto os sujeitos organizacionais quanto o coletivo/social, a demanda pela justiça como igualdade e coerência das atitudes em relação a valores presentes no caráter individual, compartilham da mesma interpretação.

A percepção do coletivo em relação à coerência das atitudes organizacionais e às suas práticas é negativa. Surgiram falas como: "[...] a ética é um termo muito citado pelas organizações, mas comentários feitos pela mídia demonstram que elas agem contra a ética ou o termo ética é muito comentado, mas que não se garante sua prática".

Nas interpretações do coletivo em relação à reputação, cabe destacar a interpretação harmônica com relação ao indicador confiança, e crença em relação às interpretações dos sujeitos organizacionais (classes, gestores do capital e comunicação), com relação à reputação como fator de confiança e credibilidade:

Reputação é ser correto e confiável, sendo que confiança, no coletivo, implica em pensar e agir, querer, atitude e valores de empresas e pessoas, construída pelo relacionamento ao longo do tempo e define credibilidade, que implica entre coerência do discurso e a prática, no respeito ao cumprimento de promessas e honradez dos compromissos.

Reputação significa a própria exposição da conduta do individuo e da organização, envolvendo, além de confiança, também crédito, o que dá o benefício da dúvida, fazendo com que ela (a organização) se torne protagonista de sua história em relação a investidores, colaboradores e à própria sociedade.

O termo reputação, para os sujeitos, organizações e sociedade, possui a mesma interpretação e a sua mutação como ativo passa, necessariamente, pela responsabilidade, pela coerência entre as práticas, atitudes, no cumprimento dos compromissos e das promessas realizadas.

O coletivo está necessariamente preocupado com a incoerência das ações praticadas pelas organizações, enquanto as organizações estão preocupadas com a implantação de regras, controle, focando na construção de imagem de reputação externa em detrimento do ouvir, absorver as falas externas – assumir a "porosidade" que apareceu na fala do gestor do capital no Itaú.

O que nos parece mais coerente foi demonstrado pelas interpretações demonstrados pelos indicadores apontados pelo capital, quando destaca o diálogo e a negociação para com o ambiente externo, porém, enquanto ele demanda diálogo, o fator cidadania não foi destacado, ao contrário das empresas de *software* global e local.

A gestão da comunicação deve alterar sua forma de agir com relação à reputação, preconizando o diálogo e a coerência e menos a construção de imagem, pois a imagem que nos parece refletida junto ao coletivo é exatamente a dissonância entre a projeção de coerência, credibilidade e confiabilidade da imagem projetada de marcas e a percepção de incoerência das atitudes e das práticas.

O discurso coletivo trouxe à tona os indicadores que remetem à expectativa do ambiente social em relação ao comportamento e à extensibilidade que as organizações podem fornecer à sociedade por meio dos valores justiça, compaixão, altruísmo, solidariedade, amor, bondade – que também estiveram destacados pelos sujeitos organizacionais (classes e empresas).

9.1 As hipóteses e o problema da pesquisa

A partir do questionamento principal do projeto de pesquisa:

Quais as interpretações dos sujeitos locais para as diversas variaveis envolvidas no termo reputação chegou-se às variadas interpretações envolvidas no termo reputação e no circulo que circunda as virtudes humanas (Aristóteles) que são, como confirmado pela pesquisa por intermédio das falas e a valoração dada pelos sujeitos participantes deste Estudo às mesmas. Essas interpretações são apresentadas ao longo da segunda fase do estudo empírico (capítulo 2), na fase fenomenológica (fase III qualitativa – eixos I, II,III e IV).

O projeto de pesquisa partiu do questionamento principal e foi ao longo da pesquisa dando respostas por intermédio das análises quali e quanti das 5 etapas do estudo, a saber: quanti no Google e por inetrédio do questionário, na análise das essências pela fenomenologia e no levantamento dos discursos dos grupos no espaço virtual que redundou no Discurso final do sujeito Coletivo como explicado no capítulo 7, na estratégia metodológica adotada.

A partir do pressuposto inicial de que que reputação seria uma Norma, foi sendo respondido pelo conjunto de respostas que confirmavam regras como instrumento para objetivam a manutenção dos ativos imateriais e do valor em contexto de capital imaterial em transição na contemporaneidade. Assim, as respostas confirmaram reputação como Norma confirmada pelos dados resultados demonstrados na fase II, quantitativa, do estudo empírico – quando reputação se manifesta como ativo econômico e exige regras que direcionem o comportamento da organização.

Constatou-se que reputação é apresentada como uma Norma reguladora de comportamento não apenas organizacional, mas individual e de grupos, uma norma que pode inserir ou excluir a pessoa humana do universo de legitimidade ou não no contexto atual.

Reputação incorpora, sim, um conjunto de regras, confirmado pelas falas tanto do capital quanto da comunicação e pela da comunicação corporativa, “[...] implicando em não invadir, preservando, de forma coerente, transparente e honesta; é agir dentro dos padrões e regras estabelecidos por um código de conduta, estabelecidos pela organização e àquelas que regem a sociedade” (eixo 2, fase III).

O capital acredita que regras ajudam, mas depende mais do dialogo mantido com os sujeitos do ambiente externo de forma coerente, pois “as regras de conduta contribuem para gerar reputação, pois elas têm uma relação dialética. Quanto melhores forem as regras, melhor a reputação. Elas permitem coerência com o propósito, posicionamento e a visão da empresa, mantendo em equilíbrio justiça e etica na relação com o outro, primando pela honestidade, seriedade, transparência e o caráter”.

E a comunicação, de maneira mais direta, confirmou que reputação:

> [...] são normas, a maneira de mostrar para as pessoas como devem se comportar, o que representam determinadas atitudes, orientações para as pessoas, o que podem e o que não podem fazer... Auxilia na coerência com o propósito e a visão da empresa, observando de forma irrestrita as questões legais, importantes para o negócio, as pessoas e o país; ajuda a atuar com ética e transparência, alinhando discurso e prática com transparência, já que as empresas têm cada vez menos espaço para contar o que elas não fazem, quem faz isso tem reputação em risco (Ibidem).

No questionamento a seguir, colocava-se o pressuposto da possibilidade ou não de se determinar valores específicos do local, situando-os no contexto atual do capitalismo, sendo confirmada aos poucos pelos valores apresentados pelos sujeitos em suas interpretações acerca de justiça, nobreza de atitudes e sentimentos definidos por virtudes como bondade e compaixão, seguido de justiça social e maior espiritualidade por parte das organizações, bondade, compaixão, responsabilidade, compromisso, compaixão, justiça, respeito, isonomia, imparcialidade, equilíbrio.

Foi possível levantar valores não apontados pela fala da Norma global, muito embora, no discurso do sujeito da comunicação local da organização global, eles estejam presentes, mas, enquanto para o local algumas dimensões do RI, como, por exemplo, liderança, sustentabilidade, foram pontuadas com notas baixas, na SAP (global) tiveram maior ponderação nas notas concedidas.

Outro pressuposto inicial da proposta de pesquisa levantava o seguinte questionamento: se existiria uma normativa de valor (Discurso) do sujeito coletivo integrado, em relacionamento colaborativo em rede. O estudo apontou que não é possível determinar uma norma racional para o processo, pois o que permeia essa relação colaborativa é o engajamento com o tema, com as propostas do grupo e, principalmente, a confiança projetada pelo ator integrador da relação.

Essa constatação confirma, por outro lado, o pressuposto de que no contexto do novo contexto cognitivo da realidade contemporânea a confiança e as variáveis humanas irão determinar o grau de confiabilidade e o consequente grau reputacional dos variados grupos e sujeitos das relações empreendidas por intermédio de valores como os levantados apresentados pelo estudo.

Problemas secundarios como o questionamento de se a Norma contemplada pelo global estavam sintonizados com a racionalidade normatizadora de reputação da organização contemporânea demonstraram que, para o grande capital financeiro local e para a organização

global com capital aberto e investimento no mercado acionário, a norma impõe seu padrão, porém não para o capital fechado local (Lecom).

Alguns aspectos contemplados por ela para a gestão reputacional, como liderança, sustentabilidade, inovação, não se destacam nas falas dos sujeitos locais. Inovação, especificamente, muito embora não tenha obtido pontuação em notas máxima na interpretação dos sujeitos organizacionais, aparece como valor no discurso institucional das organizações como Itaí-Unibanco, Lecom e SAP, o que redunda na conclusão de que a instituição é estratégica, mas para os sujeitos gestores não é o mais relevante.

E, por último, o questionamento secundário, se seria possível definir um molde proprio de norma reputacional local baseada na interpretação dos sujeitos para as variáveis envolvidas em reputação foi viabilizado sim com a sugestão e modelo apresentado ao final desta conclusão, sustentadas em variáveis de análise, como Confiança, Credibilidade e coerência entre prática e atitudes, depende do caráter e exigido cumprimento as promessas e aos compromissos envolve o compromisso com o outro, justiça social e o bem comum.

Dentre as principais hipóteses proposta no Estudo e suas respostas:

1. A norma de gestão global é incorporada pelo discurso das organizações contemporâneas (principalmente a grande organização em processo de globalização), pois essas necessitam de confiança e credibilidade para garantir o valor de seu capital, volátil e dependente das variações do mercado financeiro global e estão em processo de transição – são dependentes da reputação como um ativo e legitimidade –, integralmente confirmada principalmente pela interpretação e todos os sujeitos de reputação como ativo econômico e ampliado com ativo contábil financeiro pela comunicação. Quando os sujeitos falam de resultados e retorno de investimento aos acionistas e investidores reforça a confirmação a hipótese – principalmente pelo grande capital – e reforçado pela preocupação com o retorno e valorização do público cliente e acionistas por todos os sujeitos entrevistados.
2. Reputação é uma normativa de controle das organizações e de manutenção de ativos definido por regras para manter o controle dos discursos, da comunicação, percepções, valor e definir parâmetros de julgamento nas relações no novo capitalismo cognitivo. Ela foi confirmada pelas falas que colocam regras x reputação e reputação por regras e quando a Comunicação coloca reputação como norma, conforme apontado anteriormente.

3. A organização de *software* incorpora e vivência reputação por prescindir de reputação graças à característica de seu bem tanto quanto a grande corporação, porém não incorpora norma global em seu discurso.

   Em parte, a hipótese pode ser confirmada principalmente no tocante à empresa global. Mas, mesmo para ela, reputação passa pela valoração das virtudes e das interpretações dos valores que transitam nos ambientes relacionais das organizações. Foi interessante notar que a empresa global foi a única dentre todos os sujeitos entrevistados que pontuou paixão e emoção com notas máximas.

   Reputação é, como apresentado nos paragrafos anteriores, uma norma que contempla conjunto de regras inseridos nos codigos de conduta das organizações, como levantado na pesquisa secundária junto aos sujeitos, em *sites* institucionais e no material recebido das empresas sobre seus valores, história e compromissos empresariais. Na Lecom, o codigo de conduta está aberto e pode ser acessado por todos os seus publicos, bem como o Itaú-Unibanco, por meio de seu *site* institucional.

   A SAP destaca não codigo de conduta, pois concluimos que essa etapa já foi superada pelo global, mas sim sua missão e objetivos organizações – sua missão como organização e como ator contemporâneo: "[...] *Help the world run better and improve people´s lives*" ou "Ajudar o mundo a funcionar melhor e melhorar a vida das pessoas" (tradução nossa).

4. A interpretação do termo reputação por parte dos sujeitos gestores do capital e da comunicação é norteada por um discurso normativo que preconiza um estereótipo de reputação definida pela norma institucionalizada.

   Ela não foi confirmada. Percebe-se que por parte das classes da comunicação a Norma de reputação global determina a percepção acerca de reputação por parte dos comunicadores (tanto RP quanto agências). No tocante aos RPs, notou-se, em seu discurso, uma interpretação mais normativa enquanto das agências mais preocupadas com conceitos de justiça social, imparcialidade.

5. O discurso de reputação institucional global é reproduzido pela empresa local de forma desestruturada, sem alinhamento às perspectivas agregadoras dos sujeitos – não desenvolvendo discurso proprio e aglutinador, com o propósito de gerar valor de uso e envolvimento diferenciado para a marca local.

   Essa hipotese foi totalmente descartada. Vale ressaltar o esforço desempenhado pelos sujeitos organizacionais locais, tanto pela organização do grande capital, Itaú-

Unibanco quanto pela empresa de *software*. Ambos buscam o consenso e nota-se um esforço no tocante a posturas e atitudes, estratégias de reputação que valorizem o dialogo e a responsabilidade tanto por parte do capital quanto pela comunicação.

Vale ressaltar, porem, que por parte dos gestores da comunicação corporativa há uma certa rejeição com relação a estrategias dialogicas, postura que não foi notada por parte de nenhum dos sujeitos capital e marca/marketing.

Tanto por parte da Comunicação corporativa da empresa global quanto da empresa local (Comunicação Corporativa e reputação do (Itaú-Unibanco), a postura de abertura e dialogo não foi percebida.

Enquanto o Marketing (Lecom) e Marca (Itaú-Unibanco) tiveram atitudes de abertura, disponibilidade e dialogo, a Comunicação foi reticente, não foi acessivel e no caso do Itaú passou a não dar retorno ou respostas às solicitações futuras.

Marca e Marketing demonstraram maior responsividade, transparência e dialogismo, equilibrando-se com as posturas adotadas também pela classe e com os gestores (capital).

Essas posturas e as falas da Comunicação nos leva a sugerir que a Comunicação adote posturas que preconizem mais o formato espiralado no qual o processo parte do entendimento e das conversas com o externo para, introjectando-as, dar respostas mantendo o dialogo, obedecendo as normas e significações que perpassam os variados discursos que transitam no variados universos dos grupos relacionais que interagem direta ou indiretamente com a organização – como forma de manter a coerência interna e da percepção externa.

A tecnologia (TICs), nesse sentido, interfaceia-se com a comunicação e essa, agindo como processo, passa a ser elemento efetivamente estratégico na manutenção da confiança e minimização do risco.

6. Os sujeitos organizacionais impõem seus próprios valores humanos nas suas interpretações dos termos envolvidos com reputação e esses se sobrepõem aos demais.

   Os sujeitos mantêm suas essências e interpretações como pessoas com valores que o tornam únicos, porém os valores organizacionais estão introspectados em suas falas. Destaca-se a fala de todos os sujeitos, por exemplo, no Itaú, quando reforçam o diálogo, a meritocracia, a educação; na SAP, quando reforça o foco na evolução de seus clientes e públicos de relacionamento; na Lecom, quando destaca a justiça e a questão do respeito ao outro.

Porém, todos mantêm suas essências quando em suas falas surgem valores como compaixão, bondade, equidade.

7. Os sujeitos locais, em interação social no ambiente cognitivo, virtual, em rede divergem das significações do termo reputação dos sujeitos organizacionais e não é possível uma sintonia que leve a um modelo integrativo, em constante evolução, considerando os diversos contextos de grupos de sujeitos para os diversos contextos organizacionais, o discurso e os valores das organizações e das classes das quais se vinculam.

   Essa hipotese foi integralmente descartada, pois, quando analisadas as interpretações do ambiente virtual e as falas dos sujeitos organizacionais, percebe-se que os valores locais levam a alguma sintonia e que podemos avaliar como uma possibilidade de minimização do conflito por intermédio das variáveis valoradas em ambas as falas como bondade, compaixão como citado acima.

   É possível, pois, chegar-se a uma sintonia; basta coerência das atitudes e maior responsabilidade com o coletivo.

9.2 Possibilidades futuras

Nota-se que reputação é uma norma no contexto atual do capitalismo, destacada tanto no discurso do global quanto no local. Valores humanos e suas variáveis que definem virtudes são importantes indicadores que podem levar e garantir a confiança do ambiente externo à organização e redundando em valoração de seus ativos, principalmente para aquelas empresas como o capital financeiro em negociação no mercado acionario.

A Comunicação age, nesse contexto, como agente regulador e gestor da norma reputacional, que se torna o instrumento do novo capitalismo no sentido de manutenção do equilíbrio necessário entre as expectativas sociais e a necessidade de valoração do capital.

Entender as diversas manifestações externas e as inúmeras variáveis e significações em relação ao que se entende de reputação, de valor por parte dos sujeitos em interação no ambiente de relação social contemporâneo, é o desafio que a Comunicação Organizacional precisa superar.

Em seus tradicionais processos que a constituiu como interface, validados por ações lineares saindo da organização para fora, já não servem para concretizar confiança, o valor principal destacado pelas pontuações concedidas por todos os sujeitos. É ela que confirmará

reputação ou não. E confiança permeia variadas vertentes e interpretações, além de implicar em interpretações individuais e de grupos.

A Comunicação necessita rever suas posturas, suas práticas e sua maneira de se colocar frente a essa nova ambiência contemporânea. Regras, normas, não controlam e não darão mais garantia de sucesso nos planejamentos que consideram e falam muito de integração, porem, nas atitudes e praticas, demonstram incoerência, dissonâncias que são percebidas e que foram confirmadas por meio da interação propiciada pelo ambiente colaborativo, em que as essências foram apresentadas.

O termo utilizado pelo sujeito do capital pode resumir essa demanda e caminho para uma reformulação da cultura da Comunicação Organizacional: a organização necessita de porosidade, introjetar o que traz de fora, absorver – como uma esponja – e retornar, num contínuo e infindável processo dialógico.

É por meio desse pensamento que devemos pensar em reputação, por meio de uma perspectiva dialógica, em meio a um contexto no qual os sujeitos buscam, pela interação com o outro, o compartilhamento das mesmas perspectivas e identidades, mesmo processo de produção de significados, sentimentos e paixões compartilhados por meio do entendimento, da significação de reputação.

A Comunicação necessita perpassar por um esforço normalizador que considere a perspectiva da pessoa humana (MAFFESOLI, 2012), na qual a essência seja sustentada no diálogo, em que a base da interação esteja centrada na colaboração e participação dos vários sujeitos, em coletividade, considerando os saberes do cotidiano, na qual as variadas vozes sejam "geridas" não como um fim, mas como uma grande possibilidade de construção de uma reputação o menos matematizável, racionalizada ou normatizadora, mas motivo de evolução para novas possibilidades.

Superar a posição analogica da fase anterior para a posição virtual, dos *wikis* (Levvy) (Tapscott), para um novo *framework* que reconheça a identidade de uma empresa que é estática e a maleabilidade de uma imagem e reputação que se alteram em tempo real conforme a mutabilidade dos eventos externos (cf. WEI: 2002, apud. BARNETT, JERMIER, LAFFRTY: 2006) irá implicar em julgamentos específicos.

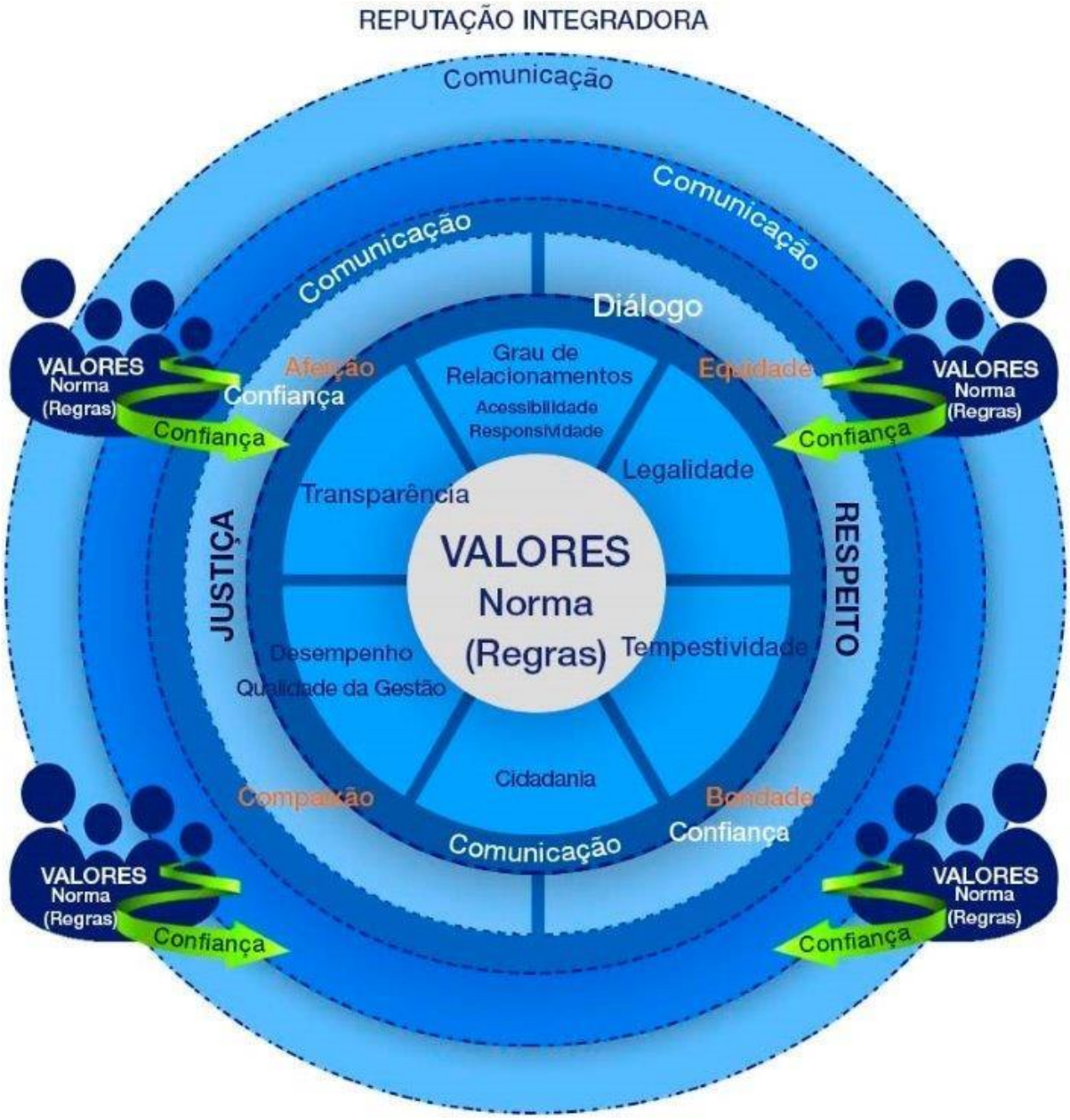
Como um veiculo simbolico de transporte de argumentos, informações e expressões [...]" (LOPES, 2007), ela vive em uma ambiência na qual "não são mais aceitáveis certezas absolutas e pensamentos fechados a qualquer reconversão (LOPES, 2007, p. 25). Seu lugar passa àquele da instabilidade, das incertezas, aquele lugar no qual todos nós estamos situados,

onde os objetos têm fronteiras pouco definidas e que a experiência rigorosa torna irrealizáveis diante da complexidade, e da infinidade variaveis humanas [...]" (GODOI, 2010).

A Comunicação deve assumir seu carater processual e não mais controlador, facilitador, propiciador de diálogo não entre as áreas – elas se completam e se nortearão pelo valor e missão organizacional –, mas do ambiente externo, suas demandas e discurso, absorvendo-as e interagindo para que o ambiente organizacional se transforme e se transmute em ondas transmissoras de transformações ambientais – no qual a emotividade e as virtudes humanas se sobreponham às variaveis extremamente racionalizaveis e desintonizadas das peculiaridades do saber da pessoa. Esse é o universo em que transita a demanda do capital cognitivo contemporâneo.

Abaixo, sugerimos um modelo de gestão que se alinha com essa demanda, que tem como referência os variados indicadores apresentados nessa tese e que considera as metodologias das estratégias aqui apresentadas:

Figura 15 – Infografico – O Modelo da Reputação Organizacional Integradora



Fonte: A autora

A concepção do modelo de gestão da reputação contempla um formato baseado nas interpretações dos sujeitos, organizacionais e coletivos, do universo do estudo empírico desta tese. Ele baseia-se numa perspectiva de reputação organizacional que potencializa esforços na busca de uma personalidade organizacional de reputação que integra, capaz de aglutinar sujeitos e organização em torno de objetivos, esforços, concepções e valores comuns de forma a proporcionar evolução para todos sujeitos e seus agrupamentos envolvidos nos círculos relacionais da organização.

Esse processo reputacional integrador nunca se finaliza, não há como, ja que ela se mantem pelo entendimento das inúmeras variaveis normativas daqueles agrupamentos que compõem e se recompõem no circulo reputacional - que vai se formatando e reformatando. Ele é tão maleável e evolutivo que gera uma rede integradora e quando se sintoniza torna-se capaz de disseminar novas ações, atitudes, capacidade evolutivas para todos e até mesmo novas projeções de valor já que ela é fruto da capacidade da Comunicação em entender e responder, dialogar com as diversas interpretações normativas dos agrupamentos que se integram à rede.

Esse processo integrador que se consolida em rede sustenta-se no respeito e no esforço em "ouvir", dialogar e com base no coletivo pode gerar transformações positivas, permitindo a evolução do ambiente, da sociedade, do individuo; gerando novas organizações relacionais sustentadas no respeito, na justiça para todos por meio de laços de confiança, afetuosos.

A reputação organizacional e seus agrupamentos - em relação de sua rede – é, acima de tudo, moral, comprometida, verdadeira, justa, dialogica, coerente com seu discurso e suas práticas.

Ela é norteada pelo processo comunicacional – um processo que extrapola a funcionalidade tradicional e parte para exercer novos paradigmas orientados a partir do dialogo efetivo, entendiento do valor base da organização e das orientações dadas pela Norma organziacional e busca integrar-se nas variadas concepções de valores presentes nas estruturas normativas do *locus* de cada nova organização gerada ou que se integra ao circulo da rede nascida das atitudes, discursos e ações produzidos pelo processo comunicacional do todo da organização e de cada parte, cada sujeito e agrupamento que a compõe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ADORNO, Rubens de Camargo Ferreira; SADALA, Maria Lucia Araujo. ***Phenomenology as a method to investigate the experience lived: a perspective from Husserl and Merleau Ponty's thought***. 2002, Oxford, UK. Blackwell Science Ltd. October, 2001.

ALMEIDA, Ana Luiza de Castro. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2006, pgs.24-292. Tese (Doutorado em Administração da Faculdade) – Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ÁLVAREZ, Jesús Timoteo. ***Historia y modelos de la comunicación em el siglo X***X. 25. ed. Madrid: Editorial Universitas. Madrid, ES, 2012.

ARAUJO, Inesita. Cartografia da Comunicação In: LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcante; IGNARRA, Regina Maria. **O conhecimento da intersecção-uma nova proposta para as relações entre a academia e a sociedade**. São Paulo: IPDSC.p-43-60, 2007.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresar**ial. Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier, 2006.

ARISTÓTELES. São Paulo: Abril, volume 2. Série Os Pensadores.1978.

BATTRO, Antonio M. **Dicionário terminológico de Jean Piaget**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.

BARNETT, Michael L; JERMIER, John M; LAFFERTY, Barbara A. ***Corporate Reputation: the definitional landscap*e. Corporate Reputation Revie**w, v. 9, n. 1. Inglaterra: Palgrave-Journals, 2006.

BARNIER, Beth; SCHULTZ, Don E. **Campanhas estrategicas de comunicação de marca**. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs). **Métodos e Técnicas de pesquisa em Comunicaç**ão. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização – as consequências humana**s. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2001.

_____. **Vida para Consu**mo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2007

BELL, Daniel apud FRIEDMAN, Benjamim M. As consequências morais do crescimento econômico. Rio de Janeiro: Record, 2001.

BELLINI, Marta; REIS, Sebastiana Lindaura de Arruda. **Representações sociais: teoria, procedimentos metodológicos e educação ambiental**. Maringá: Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, v. 33, n. 2, p. 149-159, 2011. Disponivel em http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307325341003. Acessado em 25 de janeiro de 2014.

BENDIX, R. Max Weber – **Um perfil intelect**ual. Tradução de Elisabeth Hanna e Jose Viegas Filho. Brasília: Editora Universidade de Brasilia, 1986.

-

BENKLER, Yochai**. *The Wealth of Networks How Social Production Transforms Markets and Freedom***. Yale University Press/New Haven and London.Estados Unidos:Benkler.org,2006. Disponível em http://ww.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf. 2006 em Creative Commons Baixado em agosto de 2007, acessado em 10 de março de 2014.

BENKO. **Economia, espaço e globalização na aurora do século** XXI. São Paulo: Hucitec.1996.

BERENS, Guido; CEES, B.M e RIEL van. ***Corporate Reputation Review***. Erasmus University, The Netherland. Vol. 7, Number 2. 2004, pp. 161–178. London. Henry Stewart Publications, 2004.

BITTAR, Eduardo Carlos. **O direito na pós-modernidade** In Revista Sequência, Florianopolis, SC, n. 57, p. 131-152, dez. 2008.

BOCCHI, João Ildebrando. **Crises capitalistas e a escola francesa da regulação** In Pesquisa & Debate, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 26-48, 2000. Disponivel em http://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/11921/8631. Acessado em 15 de abril e 2013.

BOLAÑO, César. **Indústria cultural: informação e capitalismo. São Paulo: Hucitec/Polis, 2000.**

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. O Novo Espírito do Capitalismo. São Paulo: Editora Martins Fontes.2009.

BORGES, Henrique Elias. **A ciência da informação discutida à luz das teorias cognitivas: estudos atuais e perspectivas para a área** In Cadernos BAD/EAD2. Revista da Associação Portuguesa de Bibliotecários, arquivistas e documentalistas, Coimbra, Portugal, 231-247, pgs.80-91, n. 2, 2004.

BUARQUE, Sergio Buarque de. **Dicionario Aurelio da Língua Portuguesa.** São Paulo: Editora Nova Fonteira, 2001.

CAMPBELL, Joseph. **O Poder do m**ito. São Paulo: Palas Athena, 1988.

CARVALHO, Olavo. **Aristóteles em nova perspectiva. Introdução à teoria dos quatro discursos**. 2. ed. São Paulo: Realizações Editora, Livraria e Distribuidora, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer com Klauss Brandini Gerhardt. Atualização por Jussara Simões. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. v. I, 2000.

CASTELLS, Manuel. ***Comunicación y po*der**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedad**e. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2003.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização** (Org. Ofélia de Lanna Sette Tôrres). 3. ed. São Paulo: Atlas, v. I. 3ª edição, 1996.

CHERQUES, Thiry; ROBERTO, Hermano. **Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial**. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea, , v. 7, ed. esp. 2003.

_____ **Responsabilidade Moral e identidade empresarial** In Revista RAC, Edição Especial, p. 31-50. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-edesp-hrt.pdf>. Acesso em:20 de janeiro de 2014.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filoso**fia. São Paulo: Ática, 2000.

CHIAPELLO, Ève, BOLTANK, Luc. **O novo espírito do capitali**smo. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CIALDINI, Robert B; PETTY, Richard E. ***Anticipatory Opinion Effects***. P. 357-362. In: Cognitive Response in persuasion. New Jersey, EUA: Lawrense Erlbaum Associates, 1981.

CIARAMELLI, Fabio. ***Instituciones y normas-sociedade global y filosofia del dere****cho*. Tradução de Juan-Ramón Capella. Madrid: Editorial Trotta, 2009.

COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander; SILVA, Gerardo (Orgs.). **Capitalismo Cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

COSTA, Ana Paula Matos; CORREIA, Telma. **A Estrutura de propriedade como determinante da estrutura de capital – aplicação prática nas empresas familiares port**uguesas. Dos Algarves,Portugal: Revista da Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade Algarve, n. 16, 2007.

DENCKER, Ada de Freitas Mneti; VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências** humanas. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DENCKER, Ada de Freitas. **Pesquisa em turismo-planejamento, métodos e técni**cas. 9. ed. São Paulo: Futura, 2007.

DJIK, Teun A. Van. **Discurso** e poder. São Paulo: Contexto, 2008.

DOVER, Mike; MOFFITT, Sea. ***Wikibrand****s*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade** In: BARROS, Antonio; DUARTE,Jorge (Org.): Metodos e técnicas de pesquisa em Comunicação. 2ª ed. São Paulo: Atlas, p.62-82.,2006.

DUGUID, Paul; BROWN, Josh Seely. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**. 3. ed. São Paulo: Editora Unesp., 2000

DURANT, Will. **Filosofia da vida**. 13. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1965.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Publifolha, 1999.

_____ . **Administrando em tempos de grandes mud**anças. São Paulo: Publifolha, 2004.

ECHEVARRÌA, Javier Aranguren; STORK, Ricardo Yepes. **Fundamentos de Antropologia – Um ideal de excelência humana**. Tradução de Patricia Carol Dwyer. São Paulo: Instituto Brasileiro de Filosofia e Ciência Raimundo Lulio, 2005.

ELSTER, Jon. **Racionalidade e Normas Sociais**. Revista Brasileira de Ciências Sociais,São Paulo: anpocs.org.br. 1998.

ELSTER, Jon. **Reason and Rati**onality, EUA: Princeton University Press, 2008.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideolo**gia. São Paulo: Ática, 1988.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa qualitati**va. Tradução de Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FOMBRUN, C J e RIEL; CBM van. ***The Reputation Landscape***. Corporate Reputation Review (1997) **1**, 5–13; doi:10.1057/palgrave.crr.1540008.NYU-Stern School of Business. Erasmus University, The Netherlands, 1997 in http://www.palgrave-ournals.com/crr/journal/v1/n1/abs/1540008a.html , acessado em 30 de janeiro de 2014.

FONSECA, Maria Fernanda. **Certificação de sistemas de produção e processamento de produtos orgânicos de origem animal: história e perspect**ivas. Brasília: Cadernos de Ciência & Tecnologia, , v. 19, n. 2, p. 267-297, maio/ago. 2002.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas**.9ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

FREITAS. Sidineia Gomes; CARVALHO, Flavio. **Manual da Qualidade Em Projetos de Comunicaç**ão. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

FRIEDMAN, Benjamim M. **As consequências morais do crescimento econômi**co. Rio de Janeiro: Record, 2009.

FUKUYAMA, Francis. Confiança – **As virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. Tradução de Hilário Torloni. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999 [orig. 1983].

GIDDENS, Anthony; HUTTON, Will (Orgs**.). No limite da racionalidade**. Tradução de Maria Beatriz de Medina. Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 2004.

GIDDENS, Anthony**. Capitalismo e Moderna Teoria Social**. 7. ed. Portugal: Editorial Presença, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia da pesquisa – Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **O projeto na pesquisa Fenomenológica** In Anais do IV SIPEQ-SEMINARI INTERNACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA QUALITATIVA. UNESP, campus Rio Claro, São Paulo. USCS, 9 a 11 de outubro de 2010. Disponível em www.sepq.org.br/IVsipeq/anais/artigos/44.pdf. Acesasado em fevereiro de 2014.

GODOI, Christiane Klunübing;MELLO, Rodrigo Bandeira de;SILVA,Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa e estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**,2ª. Ed. São Paulo:Saraiva,2010.

GOLDSCHMIDT, Andrea; ROCHA, Thelma (Orgs.). **Gestão de *stakeholders***. São Paulo: Saraiva, 2011.

GÖRZ, André**. O Imaterial**. Tradução de Celso Azzan Junior. São Paulo: Annablume, 2005.

GRUNIG, James E. **Definição e Posicionamento de Relações Publicas** in Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos, capitulo 1, pgs.8-11 apud GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. São Paulo, Difusão Editora, 2009.

GUERRA, Maria José. **Em busca do conceito de valor – uma abordagem semiolinguística**, 183 ps. Tese de Doutorado defendida na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, orientada pela professora Doutora Irenilde Pereira dos Santos. São Paulo.2000.

HALLIDAY, Tereza. **A Construção da Imagem Empresarial: quem fala, quem ouv**e? In: Espaços na Mídia: história, cultura e esporte. Brasília: Banco do Brasil, 2001, p. 58- 67.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomas Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HANNA, Fred J. ***Community Feeling, Empathy, and Intersubjectivity: a phenomenological framework***. Individual Psychology, Texas, University of Texas Press, v. 52, n.1, mar. 1996.

HARVEY, David. **Condição pós mode**rna. 14. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. 5. ed. São Paulo: Cultrix. Amana-Key.

IANNI, Octavio. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

JENKINS, H**. Cultura de convergência**. Tradução de Suzana Alexandria. São Paulo: Editora Aleph, 2008.

KING, B.G., WHETTEN, D.A. (2008). ***Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization*.** Corporate Reputation Review, 11, 192- Palgrave McMillan.2008.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, v. 2. 2009.

_____. **Relações Públicas**. São Paulo: Saraiva, vol.1 2009.

LACERDA, Luiz Felipe Barboza. **O sujeito e o indivíduo na perspectiva de Alain Touraine**. Goiânia: Soc. e cult., , v. 14, n. 2, p. 419-426, jul./dez. 2011.

LA ROSE, Robert; STRAUBHAAR, Joseph. **Comunicação, mídia e tecnolo**gia. Editora Thomson, 2004.

LASTRES, M.; ALBAGLI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEBRUN, G. **O avesso da dialética: Hegel à luz de Nietsz**che, pgs.17-28. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

LEFEVRE, Fernando, LEFEVRE, Ana Maria Cavalcante (Orgs.). **Aconteceu**... e Daí? São Paulo: IPDSC-Instituto de Pesquisas do Discurso do Sujeito Coletivo, 2010.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria**. Pesquisa de representação social – Um enfoque qualiquantitativo.** Brasília: Liber Livro Editora, 2012 (Série pesquisa, v. 20).

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria; IGNARRA, Regina Maria. **O conhecimento de Intersecção – Uma nova proposta para as relações entre academia e a sociedade**. São Paulo: IPDSC – Instituto de Pesquisa do Discurso do Sujeito Coletivo, 2007.

LÉVY, Pierre. **O que é virtual**. Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996.

_____. **Cibercultu**ra. São Paulo: Editora 34, 2000.

LIMA, Clovis Ricardo Montenegro de. **Agir comunicativo, discurso e trabalh**o imaterial. Supervisão de Maria Nélida Gonzaléz de Gomêz. Ministério da Ciência e Tecnologia. Instituto

Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, dez. 2009.
LOPES, Luis Carlos. **Crenças e tecnologias**. Florianopolis: Editora Sulina/EduFSCar, 2007.

_____. **Os paradigmas da Comunicação**. Global Media Journal. Edición Iberoamericana, Vol.2, N.3, os.51-61, 2007. Disponível em http://www.gmjei.com/index.php/GMJ_EI/user. Acessado em fevereiro de 2014.

LUCIANO, E. M.; FREITAS**, H.** ***Application*** *Solution Provider*: uma nova estratégia para agregar valor ao negócio e reduzir custos de TI. In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2, p. 77. São Paulo: TECSI/FEA/USP, 2005.

MAFESSOLI, Michel. **A Transfiguração do político. A tribalização do mundo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. **O Tempo retorna – Formas elementares da pós-moder**nidade. Rio de Janeiro: Forense Universitaria, 2012.

MAISONNAVE, Paulo Roberto. **Em busca da *epoché:* uma pesquisa quantitativa como subsídio à redução fenomenológica.** São Paulo: RAI – Revista de Administração e Inovação, v. 4, n. 3, p. 86-101, 2007.

MANACORDA, Paola M. **El ordenador del capital – Razón y mito de la infor**mática. Madrid: H. Blume Ediciones, 1982.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização-reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

MARTINS, José Roberto. **Capital Intangí**vel. São Paulo: Integrare Editora e Livraria, 2012.

MARTINS, Marta Motta Campos. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações.** 2012. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) – Departamento de Relações Públicas e Propaganda, Escola de Comunicação e Artes, 2012.

MARX, Karl. **O Capital**. 3. ed. São Paulo: Edipro Edições Profissionais, 2008.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administra**ção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MORAES, Dennis de. **Por uma outra comunicação – Mídia, mundialização e po**der. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

MEYROWITZ,, Joshua. ***Multiple Media Literacies***. Copyright © 1998 International Communication Association.

MEYROWITZ, Joshua. ***Worlds of Strangers: Medium Theory and Changes in "Them" Versus "Us. Socio/logicdhquiv,*** Vol. 67, No. 1. February 199. The University of Texas Press, P.O. Box 7819, Austin, TX 78713-7819.

MEYROWITZ, Joshua. ***The Adultlike Child and the Childlike Adult: Socialization in an Electroni****c Age* Daedalus, Vol. 113, No. 3, Anticipations (Summer, 1984), pp. 19-48 Published by: The MIT Press on behalf of American Academy of Arts & Sciences Disponível em http://www.jstor.org/stable/20024926 . Accessado em 23/08/2013.

MOFFITT, Sean; DOVER,Mike. ***Wikibran*ds-como reinventar sua empresa em um Mercado orientado para os clientes**. Tradução de Ronald Sariva de Menezes. São Paulo: Bookman.2012.

MONTELLA, Maura. **Os grandes mestres do valor – de Smith a Marx, de Jevons a Mars**hall. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

MORAES, Denis. **O capital da mídia na lógica da globalização. In: MORAES, Dênis (org.). Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, ps. 187-216, 2003

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORIN, Edgar. **Para onde vai o mundo**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. Introdução ao pensamento complexo. 4. ed. Porto Alegre: Sulina. 2011.

MORIN, Edgard. **A Via-para o futuro da humanidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Controle social nas empresas** In Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: 19(3), p. 11-25, jul./set. 1979.

NIGRI, HARDT. **Império Teoria do Estado e globaliz**ação. Tradução de Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Record, 2006.

NOVAES, Adauto; LEBRUN, Gérard; LAHUD, Michel. **Por que tanta paixã**o, pg.11. O conceito de paixão, pp.17; Paixão e Ideologia, pg. 251. In: Os sentidos da Paixão. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes; MARCHIORI, Marlene. **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão 2013 (Série Pensamento e Prática).

ORTIZ, Renato. **Mundialização da Cultu**ra. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003.

OSHIRO,Ana Lucia De Alcântara. **As narrativas de reputação da comunicação organizacional da empresa de software de gestão-ERP. O Estudo de caso da SAP- o global e o** local, p-1-152, (Mestrado em omunicação, Mercado e Tecnologia) – São Paulo: Faculdade Casper Libero, 2008.

_____. **Comunidades de relacionamento ICQ e Crazym**ania.p.1-87, 2003. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em Marketing e Comunicação), São Paulo: Faculdade Casper Líbero, 2003.

PAULANI, Leda. **Modernidade e discurso econômic**o. São Paulo: Boitempo Editorial. 2009.

PAULANI, Leda Maria. A (anti) filosofia de Marx. In: SANTOS, Mario Vitor (Org.). **Os Pensadores.** São Paulo: Casa da Palavra,. p. 181-210. Anais IV SIPEQ. 2009.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **A crise financeira global e depois: um novo capitalismo?** In Revista Cebrap, numero 86, os.51-72. São Paulo: Cebrap. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S010130020100001000003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acessado em 12 de janeiro de 2013.

PRADO e CAZELOTO. **Valor e comunicação no capitalismo globalizado. Revista da COMPOS. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho "Comunicação e sociabilidade",** XV ENCONTRO DA COMPÓS, Bauru: Unesp, junho de 2006.

PUTNAM, Linda Putnam. [2º semestre de 2008]. Entrevistador: Maria José Guerra de Figueiredo Garcia e Luiz Alberto de Farias. São Paulo: Revista Organicom, ano 5., n. 9, p. 218-226, 2008.

PÉREZ, Rafael Alberto. ***Pensar la estratégia***. Buenos Aires: La Crujia Ediciones, 2012.

PONZIO, Augusto. **A revolução Backtiniana.** São Paulo: Contexto, 2008.
PRADO, Jose Luiz Aidar; CAZELOTO, Edilson. **Valor e comunicação no capitalismo globa**lizado. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação-COMPOS, ps.2-17. Agosto de 2006.

PUTNAM, Linda, PHLLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. **Metáforas da comunicação e da organizaçã**o. In:CLEGG,Stewart R. et alli (org.) *Handbook de estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, p. 77-129, 2004.

ROUSSEAU, Jean-Jacques**. O Contrato Social.** Porto Alegre: Editora L&PM Poket, 2012.

_____. **Culturas e artes do pós-humano (da cultura das mídias à cibercultura).** 4. ed. São Paulo: Paulus, 2010.

SANTOS, Boaventura De Sousa. ***Una cartografía simbólica de las representaciones sociales Prolegómenos a una concepción pos-moderna del derecho***. Nueva Sociedad, n. 116, p. 18-38. nov./dec. 1991.
_____. **O Estado e o Direito na transição pós-moderna. Para um novo senso comum sobre o poder e o direito.** Coimbra: Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 30, p. 13-43, jun. 1990.

_____. Globalização, **Direitos Humanos e Cidada**nia**.** Universidade de Coimbra. Texto apresentado ao Colóquio "realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte: (Natal, 31 de Agosto de 2006), Cronos, Natal-RN, v. 8, n. 1, p. 23-40, jan./jun. 2007.

SANTOS JUNIOR; FREITAS, Henrique Mello de; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Dificuldades para o uso da tecnologia da informaç**ão. São Paulo: RAE-Revista de Administração de Empresas, eletrônica, vol.4, num.2 (jul/dez 2005). Disponivel em http://hdl.handle.net/10183/19959. Acessado em março de 2013.

SANTOS, Mario Vitor (Org.). Os pensadores. São Paulo: Casa do Saber, 2009.

SCHWERINER. Mario E. René. Bransdscendência – O espírito das marcas. São Paulo: Saraiva, 2011.

SCHWARTZ, Gilson. **Principios de Iconomi**a. São Paulo: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação-Compos. Dezembro de 2006. Disponível em compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/110/109. Acessado em fevereiro de 2013.

SCHULER, Maria. Diagnostico do Nível de Excelência Comunicativa nas Organizações. Relatório Final de Pesquisa para Programa de Pós-Doutorando ECA/USP. 2008

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna- poder e fragilidade da marca na sociedade contempo**rânea. Barueri: Estação das Letras, 2006.

SHOIHET, Elena. **Os problemas da dependência do dólar e o debate da cesta de moedas como padrão internacion**al. 1º Seminário Internacional de Pós Graduação em Relações Internacionais. 12 e 13 de Julho de 2012. FINATEC – Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos. Brasília:,2012.

SILVEIRA, Sergio Amadeu da. **A Mobilização Colaborativa e a Teoria da Propriedade do Bem Intangíve**l. 2005. Tese de Doutorado em Ciências Políticas pela Faculdade de Ciência Política da USP, sob a orientação do professor Doutor Claudio Vouga, São Paulo, 2005.

SFEZ, Lucien. A Comunicação. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHULER, Maria. **Diagnostico do Nível de Excelência Comunicativa nas Organizações**. Relatório Final de Pesquisa para Programa de Pós-Doutorando ECA/USP. 2008

SILVA, Suely Percinio Moreira; GIL, Antonio Carlos. **A aplicabilidade do método fenomenológico na pesquisa sobre empreendedorismo.** XIV SEAD-Seminários em Administração, FEA/USP, setembro/2011, São Paulo:FEA/USP,/2011.Disponível em http://www.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/685.pdf. Acessado em 15 de fevereiro de 2014.

SIMMEL. Georg. **Psicologia do dinheiro e outros en**saios. Lisboa: Edições Texto e Grafa, 2009.

SINGER, Paul. **Aprender economia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

SODRÉ, Muniz. **Comunicação e mundialização cultural**, parte I, pg. 22, apud MORAES, Denis. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SOIHET, Elena. **Política Monetária e Cambial, regime de Metas de Inflação em um contexto de Sistema Monetário Internacional sem coordenação**. Rio de Janeiro: Anais do XV Encontro regional de Historia da ANPUH, 2012.

SOLOVE, Daniel J. ***The future of reputation, gossip, rumor, and privacy on the Intern****et*. London:Yale University Press, 2007.

SOROS, George. A crise do capitalismo. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

SOUSA JUNIOR, J. G. Movimentos Sociais – **Emergência de Novos Sujeitos: O Sujeito Coletivo de Direito**. In: COUTO, Cláudio; FALCÃO, Joaquim(Orgs.). Sociologia e Direito: Textos básicos para a disciplina de Sociologia Jurídica. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1999. p. 255-266. v. 1.

SOUSA, Mauro Wilton (Org.). **Recepção, e comunicação à busca do sujeito - Sujeito, o lado oculto do receptor.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

STECHER, Heinz. **Georg Simmel: dinheiro, a solidez do efêmero**. Salvador: Cad. CRH., n. 22, p. 185-191, jan/jun. 1995.

STEINBERG, Herbert (Org.). **A dimensão humana da governança cor**porativa. São Paulo. Editora Gente, 2008.

STERNBERG, Robert J. **Psicologia Cognitiva**. Tradução de Maria Regina Borges Osório. Porto Alegre: Artmed, 2000.
STRAUBHAAR, Joseph; LASROSE, Robert. Comunicação, Mídia e Tecnologia. São Paulo: Thomson.

TAPSCOTT, Don. Geração Digital – **A crescente e irreversível ascensão da geração *net.*** São Paulo: Makron-Books do Brasil, 1999.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. ***Wikinomics* – Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

TAVARES, Maria da Conceição; SADE, Emir;JORGE,Eduardo. Globalização e Socialismo. Série Socialismo em Discussão. São Paulo: Editora Perseu Abramo. 2001..

TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; POPADIUK, Silvio. **Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus lí**deres? In Revista de Administração Contemporânea (versão eletrônica, Curitiba: 7, n. 2, apr./june 2003. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000200005. Acessado em 14 de março de 2014.

THIRY-CHERQUES, Hermano. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e** prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
.
THUROW, Lester C. O Futuro do capitalismo. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

TOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamito. **Comunicação corporativa, contribuição para a reputação das organizações**. São Paulo*: Revista Organicom*, Publicação da Abrapcorp-Associação brasileira dos Pesquisadores em Relações Públicas e Comunicação Organizacional, n. 7, ano 4, p. 143, 1º semestre de 2007.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.

VARIAN, Carl; SHAPIRO, Hal R. **A economia da informação-como os princípios econômicos se aplicam à era da inter**net. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003.

VENDELO, Morten Thanning. ***Narrating Corporate Reputation, becoming legitimate through storytelling***. USA: International studies of Mgt.&Org, vol.28, no.3.Fall 1998,PP.120-137.1998.M.E.Sharpe, Inc.,1998.

VEREGNIÈRES, Solange. Ética e Política em Aristoteles, *physis, ethos, nomos*. Tradução de Constança São Paulo: Paulus, 1998.

VERONESE, Marilia Veríssimo. **O sujeito e o indivíduo na perspectiva de Alain Touraine**. Goiânia: Revista Sociedade e Cultura, v. 14, n. 2, p. 419-426, jul./dez. 2011.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **A formação social da mente**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

WEBER, Max. **Economía y sociedade**. Tradução de José Medina Echavarría. Mexio: Fondo de Cultura Economica, 1963 (Serie Grandes Estúdios, v. I).

WEBER, Max. **A Ética protestante e o espírito do capitali**smo. São Paulo: Martin Claret, 2005.

WEYL, Walter E. ***"The New Democracy: An Essay on Certain Political and Economic Tendencies"*** *in the United States,* Nova York. Cornell University Library. pp.147-148, 1912.

WILBER, Ken. **Transformações da consciência – O esepctro do desenvolvimento human**o. São Paulo: Cultrix, 1986.

ZANINI, Marco Tulio (Org.). **Gestão integrada de ativos intangí**veis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

ZUFFO, João Antonio. **A sociedade e a economia no novo mil**ênio. São Paulo: Editora Manole, Livro I, 2003.

Fontes secundárias

ANPAD – Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

ARAUJO, Regina Borges de. **Computação Ubíqua: Princípios, Tecnologias e Desafios,** pgs. 45-115. Anuario do XXI Simposio Brasileiro de Redes de Computadores. Sociedade Brasileira de Computação. 19 a 23 de maio de 2003, Natal, RN. Disponível em http://www.professordiovani.com.br/rw/monografia_araujo.pdf, acessado em 20 de maio de 2014.

COSTA, Joan: entrevista [2º semestre de 2007]. Entrevistadores: Luis Alberto de Farias e Paulo Celestino da Costa Filho. São Paulo: Revista Organicom, pgs.300-309, Numero 7, Ano 4.2007

MIÈGE, Bernard. CORREA, [Agosto/dezembro de 2009]. Entrevistador: Elizabeth Saad. **Comunicação e tecnologia na sociedade: uma dimensão transversal**, São Paulo: Revista Matrizes, ano 3:, n. 1, p.121-126, 2009.

PISSARA, João Esteves. **Opinião Pública, Mídias Sociais e Comunicação Organizacional**, Seminario proferido na Escola de Comunicação e Artes da USP de 02 a 04/05/2011.

SCHWARTZ, Gilson. Aulas proferidas na disciplina Economia da Informação e Novas Mídias, no 1º semestre de 2011 do curso de pós-graduação, Doutorado, na Escola de Comunicação e Artes da USP.

SASSEN, Saskia "*Los movimientos callejeros están haciendo historia*" In *e*ntrevista da economista concedida à repórter Milena Fèrnandez, ao Jornal El País, edição publicada em 14 de janeiro de 2012, sob o título Disponível em http://elpais.com/diario/2012/01/14/ultima/1326495602_850215.html. Acessado em 15 de novembro de 2013.

FRANCISCO, Papa In discurso proferido na XXVIII Jornada Mundial Da Juventude em sua 1ª. Viagem Apostólica, Rio de Janeiro, Julho de 2013.. Disponível em http://www.rio2013.com/pt/imprensa/detalhes/3242/homilias-e-discursos. Acessado em 13 de agosto de 2013.

Wallerstein: a crise estrutural do capitalismo vai continua Inr Entrevista concedida à Revista Forum. 07/12/2012. Entrevista concedida ao repórter Lee Su-hoon com tradução de Hugo Albuquerque e Inês Castilho para o Outras Palavras. Disponível em www.revistaforum.com.br. Acessado em julho de 2013.

HISTÓRICO ABNT. Disponível em www.abnt.or.br. Acesso em 20 de setembro de 2013.

D´URSO, Luiz Flávio Borges. A construção da cidadania. Disponível em http://www.oabsp.org.br/palavra_presidente/2005/88/. Acessado em 25 de janeiro de 2014.

SILVEIRA, Sergio Amadeo da in citações do professor proferidas em aula da disciplina Economia da Informação e em Rede do curso de Mestrado em Comunicação, Tecnologia e Mercado da Faculdade Casper Líbero no ano de 2007, retomada em leitura das anotações em abril e 2013.

OSHIRO, Ana Lucia De Alcântara. **Sujeitos coletivos e Comunicação Organizacional** In VIII JORNADA DE RELAÇÕES PUBLICAS UEL, 14 de novembro de 2013, 15 pgs,. Palestrante convidado Departamento de Relações Publicas da Universidade Estadua de Londrina. Semana de Relações Públicas da UEL, Londrinas, PR, novembro de 2013.

_____Reputação Integradora In VI CONGRESSO INTERNACIONAL ABRAPCORP., 26 a 28 de abril e 2012, 21 pgs Apresentação em mesa temática. Discurso organizacional.. Pontifícia Unviersidade Catolica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: PUC/RS, 2012.

_____A Comunicação como lugar do entendimento em relações organizacionais inter e multicultural de uma sociedade técnico-informacional globalizad In. X CONGRESSO ALAIC, 25 pgs, Pontificia Universidad Javeriana, 22 a 24 de setembro de 2010, Apresentação em Mesa temática, grupo de estudos em inetrculturalidade, 2010.

DELIMITAÇÃO DOS TERMOS

Economia Cognitiva – Termo utilizado no livro de Thierry Gaudin, *Economia Cognitiva – Uma Introdução* (São Paulo: Beca, 1999). O autor "considera que o essencial não é compreender as transformações da matéria realizadas pela indústria – essa é apenas um resultado –, mas as causas imateriais, que se exprimem principalmente pelos processos de reconhecimento que se encontram na sociedade". Sua tese é centrada na distribuição do *software* ou *logiciels* em francês (programas de computadores). Segundo ele, há vários *logiciels* na economia, isto é, oferta e demanda, custo e receita, produção e consumo etc., que podem ser resumidos em três: poder, mercado e inovação. Nesse mister, alerta-nos que, quando o poder (monopólio das grandes empresas, inclusive o governo) domina o mercado, a inovação fica esquecida, prejudicando o desenvolvimento cognitivo da pessoa humana. Na abordagem cognitiva, o saber-fazer está inserido nos comportamentos dos indivíduos e [...] a sociedade é capaz de reconstruir pela inovação dos saberes próprios de uma sociedade.

Global – Evoca o processo de globalização de dimensões planetárias – não mais mundial –, quase universal –, que expõe as feridas de um sistema econômico-político "vitorioso", que diferencia e exclui populações, nações, organizações públicas ou privadas, por sua liberdade de movimento, de uma mercadoria cada vez mais escassa (capital desmaterializado) e distribuída de forma desigual, tornando-a o principal fator estratificador dos tempos modernos ou pós-modernos na contemporaneidade. Global representa também, fragmentação do mundo e desestabilização social, cultural, político e econômica que implantou um modo de ser no qual a riqueza, os significados e as imagens projetadas passam a ser objeto de adoração, bem como garantia extravagante do pródigo, em que o que importa é o que se pode fazer e não o que deve ser feito ou o que foi feito (BAUMAN, 1999, p. 88).

Globalização – Identificada sob três tensões dialéticas (SOUZA ARANHA, 2009, p. 1) que circulam entre a crise da regulação e emancipação social, a tensão entre Estado e sociedade civil e, por último, a tensão entre Estado-nação como o entendíamos desde a modernidade, sem seu papel de provedor e com a perda da identidade desse papel histórico desempenhado até en
Colaboração – Atividade realizada entre dois ou mais indivíduos ou organizações de
colaborativa.

Eficiência – Envolve o meio para se chegar à eficácia, que se resume no resultado, no alcance das metas e do nível de qualidade, produtividade, competitividade definido.

Cidadania – Pode-se definir cidadania (D´URSO.2005) "como um status jurídico e político mediante o qual o cidadão adquire direitos civis, políticos e sociais; e deveres (pagar impostos, votar, cumprir as leis) relativos a uma coletividade política, além da possibilidade de participar na vida coletiva do Estado. Esta possibilidade surge do princípio democrático da soberania popular". Situação de indivíduos ou organizações que, por seus valores e compromissos, dispõem e agem em benefício da sociedade em que estão inseridos(as). Age para a construção de uma sociedade equânime, justa, igualitária e evolutiva.

Ativos – São considerados todos aqueles "bens" de propriedade que devem ser contemplados, contabilizáveis no patrimônio de uma empresa-organização (MARTINS, José Roberto, 2012, p. 32). Podem ser fixos são aqueles ativos produtíveis não financeiros que consistem de exploração mineral, *software*, entretenimento, originais literários ou artísticos destinados a serem utilizados por mais de um ano; novas informações, conhecimentos especializados, não especificados em outra classe, cuja utilização na produção está restrita às unidades que

estabeleceram os direitos de propriedade sobre esses bens ou para outras unidades licenciadas por elas. E também não produtivos, ou seja, intangíveis não produtivos: são ativos que conferem aos seus titulares a participação em determinadas atividades específicas ou para a produção de determinados bens ou serviços específicos e para excluir outras unidades institucionais de fazê-lo, exceto com a permissão do proprietário. Algo ou coisa que mesmo sendo "imaterial', não concreto, tangível, é de propriedade e protegido, legalmente garantido, de alguém. Para ser garantido como de valor, concreto, para alguém, necessita ter uma evidência, algo que o legitime como um valor (capítulo 2).

Comunicação Organizacional – Como um metassistema social e tecnológico, que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade, é definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas (PEREZ, 2012).

Capitalismo cognitivo – Todas as produções de conhecimento e inovação geradas no ambiente social, produzidas em volume incomensurável no espaço público do século XXI, gratuitamente, já digitalizadas, codificadas, processadas e armazenadas, no grande universo em nuvem virtualizada do ambiente das TICs, passam a se constituir em valor – imaterial, muitas vezes subjetivo e "intangível" – do capital que, se valorados e creditados, podem ser transformados em ativos suficientes para constituir os atores no tabuleiro do jogo social, econômico e político deste século.

Valor – Impossibilitado de apropriar-se diretamente da cultura cotidiana, o capital cria formas de controlar (e vender) o acesso a ela. O enfoque não é mais a extração de mais-valia diretamente relacionada à quantidade de trabalho extorquido, mas o monopólio sobre o acesso a conhecimentos e ao capital simbólico cultural – presente na cotidianidade no coletivo das relações humana –, incorporado à mercadoria (PRADO; CAZELOTO. 2006, p. 6). O valor capitalista na contemporaneidade encontra sua fonte na inteligência e na imaginação. O saber do indivíduo conta mais que o tempo da máquina. O homem, carregando consigo seu próprio capital, carrega igualmente uma parte do capital da empresa (GÖRZ, 2005, p. 16).
O grau de "realidade" das mercadorias é deslocado – o valor de uso imediato não desaparece, mas é reconfigurado cada vez mais pelo significante (como "coisa significante"), por estratégias de comunicação e de marketing; essa estratégia de criação de valores implica outra consequência, fundamental para a afirmação da necessidade de se compreender o valor em outros termos, não estritamente econômicos (Ibidem), como reputação, confiança, credibilidade – universos em que perpassam as estratégias da comunicação social.

Reputação integradora – Um conceito que considera uma personalidade de organizações que é plural, aglutinando indivíduos e organizações em torno de objetivos, esforços e valores comuns, formando uma rede estruturada em percepções, que estão em total sintonia, capaz de disseminar novas ações, atitudes e imagens que geram transformações positivas. Ela possibilita a evolução do ambiente, da sociedade, do indivíduo e dela mesma; elas são éticas, comprometidas, verdadeiras; coerentes com seu discurso e práticas; introduzem novas concepções porque atingem um nível de desenvolvimento de consciência tal que esses novos padrões passam a ser aceitos como corretos, determinando modelos a serem seguidos, adotados visando o bem comum da *egrégora* (WILBER.1986) que a compõe.

Reputação Organizacional – Costa aponta duas vertentes para o conceito de reputação na contemporaneidade: aquela relacionada com a conduta e aquela relacionada com os aspectos

diretamente vinculados às questões dos interesses de mercado das organizações capitalistas. A vertente relacionada à reputação com letra maiúscula concerne às prerrogativas diretamente vinculadas à conduta – uma conduta reta, geral, relacionada ao prestígio, ao renome e à confiança da empresa, gerada no decorrer do tempo e reconhecida pelos variados públicos. A segunda refere-se às questões de interesses e configura-se como uma recodificação da anterior, uma reconfiguração capitalista e se relaciona com os s*takeholders* identificados com a empresa e marca e que são públicos, integrados economicamente com a empresa (COSTA, 2007, p. 303).

Reputação – "ato de julgar", "ser julgado ou julgar-se", quando qualquer ator se coloca à mercê do outro; como ação, no tocante a considerar ou obter consideração acerca de alguma coisa. O conceito envolve também significados relacionados a crédito, à validação, entendida como a ação de definir valor, reputar. Ou seja, reputar passa pelo julgamento e ser reputado significa, então, ter passado pela prática do julgar, seja de uma ação, uma atitude ou o conjunto de atos e práticas dos variados atores sociais.

Norma – Neste estudo, o termo é conceituado a partir do termo *Nomos* e da conceituação apresentada por Ciaramelli (2009, p. 13) conceitua como o equivalente grego da palavra latina *Lex*, e para nós, latinos, tem o sentido de lei instituída – universo no qual circulam os costumes, os modelos de comportamento, o sistema simbólico de valores e ideais, que não preexiste à experiência social e histórica, senão que surge dela como implicação decisiva sua e é na correspondência recíproca entre experiência histórico-social e elaboração coletiva dos significados que se constitui a compreensão do Direito (campus de estudo do autor), que "se converteu na modernidade, em um conjunto de normas coativas ou sancionáveis, objeto de uma atividade pública, autônoma, diferenciada, reconhecível e regulamentada".

A dimensão reguladora do *nomos* se apresenta por meio da relação mantida entre a condição humana e a instituição das normas própria do sistema capitalista focado na gestão regulatória e racionalizada, tendo a tarefa de regular e estruturar a vida coletiva, por meio de um estreito "nexo" entre o histórico-social e um sistema simbólico de significados, valores, motivações e modelos de comportamentos que dão ordem e fornecem sentido à existência, que vão produzindo, por sua determinação e aceitação, a institucionalização de todo um âmbito normativo, por meio de regras gerais de conduta, a que, na experiência concreta, todos deveriam atentar-se. É no "nexo" entre sistema simbólico e ordem normativa que se destacam os fenômenos sociais como o direito, a moral, a religião, a política, a reputação, que transita em todos esses universos.

As normas são de âmbito legal, institucional (político-administrativa), religioso, e a responsabilidade moral.

No universo das empresas, a questão da ética e da responsabilidade moral e social tem, porém, outras dimensões: "[...] a dimensão jurídica, a da imagem, a da coesão da organização, a dos elos institucionais, a da criação da riqueza".

Normas sociais – São aquelas definidas pelo conjunto de pessoas de uma determinada ambiência de relação social. Elas devem ser compartilhadas e em parte garantidas aprovação ou desaprovação de outros. São também mantidas pelos sentimentos de emba ansiedade, culpa e vergonha diante da possibilidade de sua violação. Ao obedecer a uma norma, pode-se também ser movido por emoções positivas, como a raiva e a indignação.

A obrigatoriedade das normas sociais é imposta pela comunidade, e nem sempre decorre do interesse; elas são mais do que equilíbrios de forças obtidos por acordo, pois nem sempre servem a um propósito socialmente útil; diferem de normas privadas, que são regras

assumidas e construídas pelas pessoas para superar a fraqueza da vontade (AINSLIE, 1982, 1984 e 1986 apud ELSTER, 1998, p. 1).

Norma administrativa e empresarial – Adotamos, para nos situarmos, a conceituação de Norma que se aproxima daquele contextualizada pela ISO Organisation (http://www.iso.org/iso/home/standards.htm), ou seja, "Norma como um instrumento que fornece requisitos, especificações, diretrizes ou características que podem ser usadas de forma consistente para assegurar que materiais, produtos, processos e serviços sejam adequados para o seu propósito. A entidade dispõe de mais de mais de 19 500 mil normas internacionais com membros afiliados (no Brasil é representada pela ISSO Brasil e a ABNT), espalhadas por mais de 163 membros em todo o mundo.

Podemos situar a lógica reguladora contemporânea considerando esse conceito não apenas como padronização de processos, mas normalizadoras orientadoras de atitudes, comportamentos, modelos, metodologias e mesmo discursos. Normas como as NR relativas à segurança e medicina do trabalho; Normas Globais GS1-orientadoras e que constituem formas de medir, descrever ou classificar produtos ou serviços; regras de gestão como a da Governança global (no Brasil representada pela IBGC-Instituto Brasileiro de Governanças Corporativa), além dessas Normas referenciais, temos um enorme contingente de iniciativas ligadas a entidades globais, como a própria ONU, que sustentam programas de apoio, apresentam indicadores, legitimam ou deslegitimam, premiam, descartam, julgam e inserem, excluem, sujeitos, locais e globais e que, de certa tornam-se referências para novas tendências, impondo discursos por meio de relatórios, premiações, por meio de modelos e metodologias, que se amparam por princípios e até novas éticas que são norteadoras. Tomamos como base, nesse sentido, a Reputação, a partir da interpretação do termo reputação e do discurso global do Reputation Institute em relação à dos sujeitos locais.

No mercado financeiro global, as empresas seguem regras e normas racionais, inclusive norteando o padrão de divulgação e comportamento nas relações mantidas com investidores, interferindo principalmente nas políticas de divulgação de informações para o mercado.

APÊNDICE 1

1.1. Questionario da fase II quantitativos

1. Reputação:

1.1. Tem valor econômico ( )
1.2. Tem valor contábil-financeiro ( )
- Se Sim, pode ser mensurado ( )
1.3. Dá valor à marca ( )
1.4. É uma Norma ( )
1.5. Uma Metodologia de Gestão ( )
Se escolheu esta opção, ela deve estar subordinada a:
Área Administrativa ( )
a) Área Financeira ( )
b) Area de Comunicação Corporativa ( )
c) Área de Comunicação Organizacional ( )
d) Ao Marketing ( )

2. Reputação envolve regras de conduta?

a) Sim ( )
b) Não **( )**

3. Reputação é uma questão:

a. Emocional ( )
b. Racional? ( )

4. Reputação envolve. Escolha àquele conceito que melhor se adequa ou ambas.

a. Percepção: ( )
(relacionada às ciências cognitivas, a função erebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de vivências passadas. Atraves da percepção um individuo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio. Consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos)= estímulos.

b. Interpretação. ( )
(é uma ação que consiste em estabelecer, simultânea ou consecutivamente, comunicação verbal ou não verbal entre duas entidades. É um termo ambíguo, tanto podendo referir-se ao processo quanto ao seu resultado – isto é, por exemplo, tanto ao conjunto de processos mentais que ocorrem num leitor, quando interpreta um texto, quanto aos comentários que este poderá tecer depois de ter lido o texto. Pode, portanto, consistir na descoberta do sentido e significado de algo – geralmente fruto da ação humana).

4. Reputação em relação à empresa e à marca. Observe os termos abaixo e analise qual o nível e importância de cada um para a reputação de uma empresa e marca. Conceda notas de 1 a 10.

Conceito	Peso
Confiavel	

Ser admirada	
Ter credibilidade	
Ser justa	
Ser honesta	
Ser comprometida	
Ser responsavel	
Ser transparente	
Ser cidadã	
Ter bom desempenho	
Ser lider	

5. Assinale abaixo qual a mais adequada e conceda notas de 1 a 10 a cada uma delas.

a) Reputação é um parâmetro de valorização da marca ( )
b) Reputação valoriza a empresa ( )
c) Reputação dá visibilidade ( )
d) Reputação dá confiança aos investidores ou atrai investidores ( )
e) Reputação dá confiança ao cliente ( )
f) Reputação dá credibilidade ( )

6. Reputação de uma empresa depende: Dê uma nota de 1 a 10.

a) Funcionários ( )
b) Clientes ( )
c) Imprensa ( )
d) Governo ( )
e) Sociedade ( )
f) Acionistas ( )

7. Veja essa frase:

"Reputação é um parâmetro para obter maior confiança e credibilidade junto aos públicos"

a) Concorda ( )
b) Não concordo: ( )
Por quê?
c) Concordo parcialmente:
( )

8. A ética de uma empresa na sua opinião é norteador de percepção de reputação

a) Sim ( )
b) Não ( )

9. Na interpretação do que é reputação de uma empresa, dos seguintes parâmetros (abaixo) quais aqueles que são mais importantes, determinantes e que atuam diretamente na obtenção da reputação. Conceda uma nota de 1 a 10.

Termo	Peso/Nota
Comunicação:	
Informação periódica	

Ética-moral	
Comportamento	
Experiência com a marca:	
Experiência com a empresa:	
Experiência com os produtos e serviços	
Experiência com parcerias	
Compromisso e comprometimento social	

10. **Dentre os 3 parâmetros diretamente relacionados a reputação. Dê notas a eles**:

a) O que a empresa comunica sobre ela a todos os seus públicos ( )
b) A influência de terceiros ( )
c) O que os outros alem dos seus publicos fala sobre a organização ( )

11. **Dentre as opções abaixo qual àquela que exerce maior pressão na reputação de uma organização. Qual a nota que daria para cada um. Dê 1 a 10.**

Termo	Pêso/Nota
Confiança	
Credibilidade	
Transparência	
Cidadania	
Sustentabilidade ambiental	
Responsabilidade social-extensiabilidade	
Dialogo com todos os publicos	
Rapidez na resposta	
Bons produtos e serviços (qualidade e preço): “não necessariamente preço, ele ate paga mais caro mas ele gosta do que eu faço	
Proporcionar/gerar experiência de marca positiva	
Geração de emprego	
Investimento econômico externo	
Investimento em educação (externa e interna)	
Politicas de investimento em seus funcionários: “a responsabilidade está nele próprio, a empresa ajuda, a empresa decidia...quem decide é você..o poder está nas pessoas, ele deve ter recursos, parâmetros, a decisão é do funcionario	
Proporcionar resultados financeiros aos acionistas	
Relação sentimental com a marca e a empresa	
Proporcionar resultados financeiros aos acionistas	
Relação sentimental com a marca e a empresa	

12. **Dentre as opções abaixo quais àquela (s) em inter-relação apresentam maior relevância na nomeação de reputação de uma organização - do ponto de vista de seus públicos externos.**

a) A Imagem ( )
b) A Imagem em relação com a Marca ( )
c) A Identidade da empresa em relação com a marca ( )
d) A relação ente Identidade, imagem e marca ( )
e) A Reputação em interação com a imagem, identidade, marca ( )

13. Dentre os termos conceda notas, de 1 a 10, quais aqueles que podem ser indicadores de percepção social positiva de uma organização:

Termo	Peso/Nota
Valores (morais, éticos, de caráter específicos de cada organização	
Honra	
Lealdade	
Comportamento da organização	
Paixão	
Emoção	
Reconhecimento	
Tradição (costumes, práticas, aprendizado)	
Notoriedade (visibilidade, prestigio, sucesso, fama)	
Colaboração	
Parceria	
Envolvimento (Interação, Compartilhamento, colaboração) social	
Inovação	
Ação coletiva	
Valor de mercado	
Valores pessoais de identidade pessoal	
Percepção individual	

14. Conceda notas de 1 a 10 para os seguintes termos em relação à reputação de uma organização no contexto contemporâneo:

a) Eficiência ( )
b) Flexibilidade ( )
c) Integração ( )
d) Parceria ( )
e) Governança ( )
f) Competitividade ( )
g) Performance ( )
h) Aceleração ( )
i) Interação ( )
j) Produtividade ( )
k) Parceria/aliança ( )
l) Disponibilidade ( )
m) Vantagem competitiva sustentável ( )
n) Incremento do valor ao cliente ( )
o) Compromisso corporativo com *stakeholder* ( )

APÊNDICE 2 – Questionario de entrevista para o Reputation Institute (Fase 2)

2.1. Questionario para o RI.

1. Para definição dos índices de medição de reputação das organizações quais os principais indicadores considerados
2. Quais são as empresas, a media de empresas do setor d software e bancário, telecom, informática.
3. Na pesquisa quais destes indicadores possuem maior relevância ou peso correlato:
   Em que época do ano é elaborada a pesquisa. (ESCOLHA DAS MARCAS/EMPRESAS)
   Que etapas são programadas.
4. A pesquisa é realizada com grupos de públicos pré-definidos por setor ou a definição destes grupos são definidos aleatoriamente (da empresa...DE CADA EMPRESA...???)
5. Como são mensuradas as percepções dos grupos de públicos. Nesse processo quais os indicadores que contemplam as especificidades de públicos de cada organização.
6. São consideradas as peculiaridades de grupos de públicos por organização, cultura, país, ambiente, indivíduos e interesse grupais.
7. Na pesquisa grupos de formadores de opinião ou líderes de percepção de reputação organizacional são previamente contemplados.ex.: imrpensa, investidores???
8. Se sim, qual o critério de escolha ou alocação destes líderes por organização.
9. De que maneira ou modo a política e cultura de comunicação de cada organização é contemplada no resultado final da percepção obtida por cada organização.
   Influencia. Como você definiria, o grau de influência exercido pelo modelo aplicado em cada organização (do RI) no processo de percepção externa positiva/negativa dos diversos publicos dentro da metodologia de mensuração adotado RI:

   a. ( ) Alto
   b. ( ) Medio
   c. ( ) Baixo nenhuma.
      Ele já tem a percepção ele já vai ter a percepção, a pesquisa não vai ser o determinante

10. Na metodologia do RI quais dentre os indicadores abaixo são aqueles de maior peso para definição do grau de reputação de uma organização. Forneça notas variando de 1 a 10.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiança										
Credibilidade										

11. O que significa confiança e credibilidade na interpretação do RI. Descreva com 1 frase.
12. Dentre as opções abaixo quais àquela (s) em inter-relação que para o RI apresentam a maior relevância na nomeação de reputação de uma organização - do ponto de vista de seus públicos externos.
    a. Imagem ( )
    b. Imagem x Marc a ( )
    c. Identidade, marca ( )
    d. Identidade, imagem, marca ( )
    e. Reputação, imagem, identidade, marca ( )

13. Que critérios os entrevistadores utilizam para analisar o grau de percepção de cada organização nas entrevistas realizadas do Instituto.
14. Nestas entrevistas é considerado o contexto (cultura, histórico, vivência, experiência, ambientação física, história de vida, valores, emoções e sentimentos individuais) e expectativas em relação à atividade exercida, desejos, necessidades de cada entrevistado.
    a. Sim ( )
    b. Não( )
    c. Algumas. Cite quais:.

15. Nos itens abaixo quais aqueles que na visão do RI devem ser contemplados por uma organização privada na contemporaneidade:
    a. Responsabilidade social ( )
    b. Governança ( )
    c. Cidadania corporativa ( )
    d. Responsabilidade ( )
    e. Cidadania ( )
    f. Responsabilidade social corporativa ( )

    g. Estes são, na opinião do RI, fatores essenciais na validação do grau reputacional de uma organização na contemporaneidade (privado ou pública)

    h. Sim ( )
    i. Não ( )
    j. Sob alguns aspectos.
    Quais.....

16. Dentre os termos abaixo peço a gentileza de nomear por notas, e 1 a 10, quais aqueles que podem ser indicadores na percepção social positiva de uma organização:
    a. Valores (morais, éticos, de caráter específicos de cada organização) ( )
    b. Honra ( )
    c. Lealdade ( )
    d. Comportamento da organização ( )
    e. Paixão ( )
    f. Emoção ( )
    g. Reconhecimento ( )
    h. Tradição (costumes, práticas, aprendizado) ( )
    i. Notoriedade (visibilidade, prestigio, sucesso, fama) ( )
    j. Colaboração ( )
    k. Parceria ( )
    l. Envolvimento (Interação, Compartilhamento, colaboração) social ( )
    m. Inovação ( )
    n. Ação coletiva ( )
    o. Valor de mercado ( )
    p. Valores pessoais de identidade pessoal ( )
    q. Percepção individual ( )
    r. Percepção de marca ( )
    s. Percepção de qualidade dos produtos e/ou serviços ( )
    t. Poder ( )

17. Qual a visão do RI com relação as afirmações abaixo:
    a. Reputação é:

	SIM	NÃO
Valor econômico		
É um ativo financeiro		
Marco regulatório		
Uma Norma social		
Uma norma legal		
Uma orientação de comportamento para as organizações		
Concede autoridade		
É uma regulamentação global e local		
É um bem jurídico		

18. Na opinião do RI. Reputação deve ser gerenciada.

	SIM	NÃO
Pela Administração		
Pela Comunicação		
Pela área Jurídica		
Pela área contábil-financeira		
Diretamente pela Alta direção da Empresa		

19. Na visão do RI, reputação (identifique abaixo os mais próximos à interpretação do RI)
    a. Gera confiança ( )
    b. Reduz o risco econômico-financeiro ( )
    c. Fornece Sustentabilidade corporativa ( )
    d. É uma Estratégia organizacional ( )
    e. Fornece Responsabilidade social ( )
    f. Envolve Desempenho das organizações ( )
    g. Exige Interação e relações entre empresas ou interorganizacionais ( )
    h. Exige e demonstra Competência organizacional ( )
    i. Envolve Relações de trabalho ( )
    j. É uma questão de Identidade ( )
    k. Confiança ( )
    l. Envolve competitividade ( )
    m. Gera vantagem e diferenciação competitiva no mercado e para o consumidor ( )
    n. Envolve Imagem ( )
    o. Envolve evolução e cidadania - mudança de comportamento do consumidor-consciência ecológica e social ( )
    p. Está relacionada à Ética ( )
    q. Envolve Identidade organizacional ( )
    r. Envolve responsabilidade corporativa ( )
    s. Envolve emoção do consumidor ( )
    t. PreçoXvalorXreputação monetária x reputação emocional estão relacionadas

20. Indique os termos mais próximos ao que vem a ser Reputação positiva para o R I:
    Capital social ( )
    Desenvolvimento econômico ( )
    Desenvolvimento sustentável ( )

Dinâmica das instituições ( )
Capital social ( )
Crédito ( )
Risco
Reputação como influência pelos fatores exógenos (reputação x localização) ( )
Arbitragem no mercado financeiro x relação de confiança e credibilidade político e da macroeconomia ( )
Credibilidade x estabilização dos planos econômicos ( )
Bens meritórios pelo governo (acesso e eficácia/eficiência como externalidade ( )
Reputação x novas estratégias de governança capazes de fornecer incentivos e controle para sustentabilidade da estratégia ( )
Credibilidade/ transparência x expectativas de confiança dos agentes econômico ( )

21. Observações e exposição adicionais que o RI achar importante de serem apresentadas:

APÊNDICE 3 – As organizações

Itau-Unibanco

O Itau Unibanco é uma organização do setor financeiro fruto da fusão entre o Banco Itau e o Unibanco realizada em 2008. O Unibanco foi fundado em 1924, fundado pela família Moreira Salles. O Itaú foi criado em 1944 pela família Egydio de Souza Aranha e em 1973 passou a operar com o nome Banco Itaú S.A.

A holding Itau-Unibanco é composta por 4 121 agências de serviços no Brasil e no exterior, 906 Postos de Atendimento Bancario (PABs) **27.960** caixas eletrônicos, emprega 96.977 colaboradores, sendo 90.323 no Brasil e 6.654 no exterior[97]. É uma organização com ações negociadas na BM&F Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), na NYSE (Bolsa de Valores de Nova Iorque – New York Stock Exchange) e na Bolsa de Comercio de Buenos Aires – BCBA.

Os principais negócios da holding apresentados no relatório Anual 2012, estão distribuídos por operações como banco comercial (varejo, empresas, financiamento imobiliário, gestão de recursos de terceiros, soluções para o mercado de capitais, corretagem e seguro/previdência e capitalização),, o Itau BBA (grandes empresas, banco de investimento e tesouraria); credito ao consumidor, (Cartão de credito, financiamento de veículos e microcrédito); atividades com mercado/corporação, e credenciamento/Adquirência.

Valores

O Itau-Unibanco demonstra sua missão por meio de quatro focos estratégicos (que contempla sua visão de uma gestão sustentável ilustrados no "mapa da sustentabilidade" que, segundo consta em seu Relatório Anual (2012). Estes focos estratégicos, de acordo com, foi criado a partir da análise de sua visão, seu "Jeito de Fazer " que expressa sua cultura, de suas políticas corporativas e compromissos, pactos voluntários.

Um dos pilares expostos neste mapa insere-se o foco escolhido pela organização em sua estratégia que é a do Dialogo e Transparência. Nesse sentido, a organização se posiciona em seu relatório: "{...}queremos construir, com nossos públicos estratégicos, relações de confiança e perenes para melhorar nossos negócios e gerar valor compartilhado. Nossas iniciativas buscam valorizar a ética e a transparência na prestação de contas e informações, na venda de produtos e serviços e na comunicação de nossos contratos e processos de cobrança. (2012).

A organização mantem programas que sustentam esse posicionamento, como Iniciativas relacionadas ao tema. Dentre estes estão destacados:

- Programa Transparência 100%
- Fórum de Clientes
- Eficiência e aprimoramento da Ouvidoria e do SAC
- Pesquisa Fale Francamente
- Serviço de Ombudsman para colaboradores
- Programa Portas Abertas com executivos do banco
- Banco de Ideias Sustentáveis
- Matriz de avaliação e auditoria para fornecedores
- Diálogo com poder público e órgãos de defesa do consumidor
- Participação em reuniões da Apimec
- Página no Facebook e perfil no Twitter para investidores
- Prêmio Itaú de Finanças Sustentáveis

---

[97] Dados referentes ao ano de 2012colhidos no Relatório Anual de 2012, disponivel em http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2012/pt/ra/04.html#Unibanco-N, acessado em 25 de janeiro de 2014.

A Comunicação

A Comunicação no Itau-Unibanco atua de forma independente e cada área, a partir das definições de marca e dos valores e do código de conduta da organização, integra e gerencia suas ações com seu publico específico.

A Comunicação Institucional relacionada à marca, às ações de engajamento social e cultural junto à sociedade e mercado estão a cargo da área de Marketing/Comunicação Institucional/Marca sob a responsabilidade do publicitário Eduardo Tracenalla que responde à Diretoria de Marketing, área responsável pelas expressões de marca e as estratégias dos meios alternativos como mídia social, "buscando", nas palavras do executivo, "novas formas de chegar às pessoas, construir imagem aos variados públicos da organização".

Comunicação Corporativa é a área responsável pela relação com imprensa e gestão da reputação dirigida pelo diretor da área, o jornalista Paulo Marinho que tem sob sua coordenação a relações publicas Livia Campos Queiroz Salvani, gerente de reputação. A Comunicação Corporativa atua no relacionamento com os stakeholders, relações com imprensa e reputação.

A missão da Comunicação corporativa (C.C) é exposta com o propósito de:

> "Liderar a gestão da reputação no Itau-Unibanco, atuando para garantir o alinhamento entre discursos e praticas e o cumprimento da visão do Banco."

Está na Comunicação Corporativa (C.C.) a parceria com o Reputation Institute acordo firmado de consultoria em 2013, de acordo com o executivo Paulo Marinho.

As práticas de comunicação organizacional também tem forte importância na área de Relações com Investidores que desenvolve ações próprias no relacionamento com seus públicos – investidores, acionistas, imprensa especializada, entidades do mercado acionário e analistas (ver capítulo...da analise fenomenológica e quantitativa.

Essa comunicação, de acordo com o superintendente de marca, "envolve hoje a construção de imagem de um lado e de outro a performance, ou seja, gerar negócios para o banco, norteando-se por algo que seja incomum , algo legitimo que represente o proposito e seja de comunicação sustentável".

Esse objetivo, conforme o executivo passa pelo propósito e a missão de toda a comunicação da marca que é baseado, de acordo com ele, na crença de que o Itau-Unibanco pode ser um agente de transformação na vida das pessoas, da sociedade e no pais".

O planejamento e estratégia é corporativo alinhado com a estratégia de negócio do Banco, considerando período de três anos e sendo reavaliado anualmente.

O organograma da Comunicação pode ser demonstrada como segue: IINSERIR ORGANOGRAMA)

Em relação ao engajamento com os públicos - cliente, colaboradores, acionistas e sociedade, o Itau-Unibanco expõe que essa relação deve ser sustentada pela meritocracia e transparência como forma de gerar valor compartilhado, o que se reflete nos valores de marca.

O *feedback* do relacionamento com os públicos, conforme relatado pelo superintendente de marca, é feito pelo relacionamento mais direto dentro de uma visão centralizada nas áreas de marcas, de reputação e de atendimento ao cliente, fonnfor me explanou o superintendente de marca Eduardo Tracanella.

A organização utiliza-se de variados canais de comunicação no relacionamento com seus públicos diversos, 3 caminhos: a mídia, os nossos canais, as agências, o internet banking, os caixas eletrônicos, a mídia, o site e outros ponto de contato. Um desses, importante, é a mídia, os canais do banco, mídia tudo o que consegue de mídia espontânea.

Os valores de Marca do Itau-Unibanco estão centrados na ação com foco na transformação da vida das pessoas, da sociedade e do país priorizando, de acordo com o executivo de marca, iniciativas e projetos que buscam expor esse valor como o projeto Bike e a campanha de mudança do extrato do cliente do meio impresso para o digital entre outros.

A prática comunicativa na área de R.I. é definida pelo próprio gestor dentro das prioridades definidas pelo setor e se alinha ao planejamento corporativo da comunicação. de acordo com o superintendente de R.I. Geraldo Soares dentre as ações mais efetivas foram destacadas.

A Lecom

A Criada em 1995 é uma empresa de software com atuação em todo o território brasileiro. Oferece soluções para Comunicação digital e em Tecnologia da Informação que "promovem engajamento e agilidade nas tomadas de decisões".

Em sua Missão, a empresa apresenta como objetivo:

> "{...} "desenvolver soluções de comunicação digital e agregar valor econômico e social às empresas que visualizam a tecnologia da informação como diferencial competitivo, com conduta ética e a contínua valorização das pessoas, primando pela geração de resultados."

Na Visão a meta é a consolidação pela capacidade de realização e inspiração pela troca contínua de experiência entre sua equipe, as pessoas e o mercado, buscando reconhecimento através da qualidade, responsabilidade, criatividade e excelência de seus serviços de comunicação digital."

Visão esta interpretada pelo Marketing como:{...}" ser uma empresa que possa oferecer soluções simples ee tecnologia".

Nos Princípios a organização expõe: foco no cliente; cCrescimento ordenado; sinergia entre a equipe; busca contínua de inovação tecnológica e aplicabilidade das soluções; utilização de segurança, agilidade e responsabilidade no desenvolvimento e entrega de soluções.

Em seu site a empresa apresenta seu Codigo de Conduta onde apresenta as normas e as atitudes e comportamentos esperados e pelos quais norteia suas ações pautados principalmente, no limiar entre os "direitos e deveres" individuais e coletivos, destacados por algumas frases como: "se você desenvolve os hábitos de sucesso, você fará do sucesso um hábito"; "o futuro das organizações dependerá cada vez mais, de sua capacidade de aprender coletivamente"; "quando o outro entra em cena nasce a ética"; "participe de forma assertiva, falando tudo o que pensa abertamente e agindo sempre de forma a melhorar as coisas",; "nunca deixe que nenhum limite tire de você a ambição da auto-superação"; "a felicidade não depende do que não temos, mas do bom uso que fazemos do que temos" e finaliza o documento, com a conclusão:

> "{...} no nosso negocio, uma pessoa não consegue fazer muita coisa isoladamente. Você tem de criar um time aos eu redor".

No perfil da empresa está exposto a essência de sua origem que orienta suas estratégias e comportamento de sua equipe: {...} a empresa nasceu de um sonho, a de fomentar a utilização da Internet nos negócios e a de levar mudanças significativas na vida das pessoas e A empresa expõe em seu perfil a origem de sua criação nascida a partir do sonho das pessoas, do mercado e nas relações sociais mantidas pela empresa {...}".

> Para o alcance desse sonho a Lecom tem a tecnologia como matéria-prima e as pessoas como essência e "{...} equilibrar essas equação é nosso grande desafio {...}"(2014).

Pilares desse posicionamento são comprometimento, sinergia e realização, apresenta a empresa em seu institucional. O desafio pare ela, é identificar os valores compartilhado, existentes no ambiente Lecom ("essência organizacional"), colaborando para aplicação dos princípios de conduta – "a base para um ambiente de trabalho saudável".

A visão da empresa:

> "Ser uma empresa realizadora e inspirada na troca contínua de experiência entre sua equipe, as pessoas e o mercado, buscando reconhecimento através da qualidade, responsabilidade, criatividade e excelência de seus serviços de comunicação digital".

A empresa , desenvolvedora e provedora de soluções tecnológicas em Tecnologia da Informação, dispões de produtos para a automatização de processos de gestão, automatização da Força de Vendas, sistema para a automatização de processos de qualidade, para integração de fornecedores de serviços e produtos, de marketing digital, soluções de infraestrutura, para automatização de centros de serviços corporativos, para desenvolvimento de portais corporativos, para relacionamento com cliente e desenvolvimento de soluções personalizadas (customizadas).

Sua equipe de profissionais é composta pelo perfil multidisciplinar formada por composta por analistas, publicitários, programadores, *webdesigners*. Empresa de capital fechado obteve em 2013, faturamento de R$ 12 milhões, e se posiciona como líder líder no setor de fabricantes independentes de software para gestão de negócios[98].

A Comunicação

Na identidade de marca da empresa está subescrito "Liderança Estratégica em Comunicação Digital", que é gerida pela área de marketing, onde está subordinada a comunicação e recursos humanos, trabalhando as ações e processo comunicacionais internos e externos de forma integrada.

Na Lecom a principal função do Marketing é decidir sobre qual o melhor estilo de comunicação e como a empresa deve organizar-se para entregar o produto e consiguir um resultado adequado para a empresa, os acionistas e os clientes, {...}" tendo o máximo de estímulos pelas ações de comunicação, de relacionamento, de produto, para proporcionar experiência positiva", ressalta a diretora.

A área é parte integrante do Marketing, subordinado ao *corpore* executivo da empresa e é liderada pela executiva Luciane Faria, que fica alocada em Bauru, sede da empresa e em São Paulo, Capital. As decisões, conforme a executiva, "são tomadas juntamente com o diretor executivo - "{...} eu não faço sem a aprovação, mas as ideias e as implantações vem da área de marketing".

A comunicação, conforme a diretora de marketing, Luciane Faria, faz parte do escopo do marketing e além da comunicação existe uma parte de negócios e de desenvolvimento e a área atua no desenvolvimento de produto por conta das pesquisas de satisfação que se faz dentro da área de comunicação. A Área também tem forte atuação em negócios - área comercial – participando do comercial - sem ser um executivo de vendas - elaborando estrategias, ideias, escolha de determinadas ações de relacionamento – ressalta a executiva de Marketing/Comunicação.

A Lecom dispõe de agência de comunicação e propaganda como apoio externo e o planejamento do marketing e da Comunicação é realizado anualmente e as ações e prioridades são definidas também conforme a estratégia do negócio.

---

[98] Informação disponível no site da empresa, no link http://www.lecom.com.br/lecom/Portugues/detMidia.php?codnoticia=5463#sthash.UiTeGSsy.dpuf acessado em 26 de janeiro de 2014.

A empresa não dispõe de uma metodologia de gestão específica para reputação, mas esse valor é monitorado, conforme ressaltou a executiva do Marketing/Comunicação, por meio de pesquisa de satisfação. Uma pesquisa aplicada após a homologação, com questões diretamente relacionadas è satisfação e reputação para entendermos as atitudes que foram tomadas, condutas com essa empresas, enfim como o cliente passou a ver a Lecom, a pesquisa corporativa que faz medição específica sobre reputação, para se saber se a empresa recomendaria a Lecom, além das visitas pós-vendas.

A SAP

Uma das *players*[99] mundiais do setor de software, a SAP AG é líder mundial em software empresarial e serviços relacionados com software; receitas de 16,22 bilhões de euros (2013) e com sede em Waldorf, Alemanha. De acordo com informações institucionais em seu site corporativo global[100], a empresa atualmente possui 251 mil empresas clientes em 188 países e 66 mil funcionários em 130 países. Em 2013 a empresa comemorou 40 anos de atuação no mercado.

No Brasil a empresa tem atuação nacional e ocupa a vice-liderança em software d gestão atrás da brasileira Totvs e a liderança no setor de *cloud computing* conforme citado anteriormente.

Recentemente a empresa foi apontada pelo relatorio anual[101] desenvolvido e divulgado pela empresa de analise global do dito "capitalismo limpo", localizada no Canadá, a Corporate Knight e do Monterey International Institute, que escolhe as companhias a partir de 12 indicadores de sustentabilidade quantitativos, incluindo, por exemplo, a quantidade de receitas geradas pela empres em relação à cada unidade de consumo de energia, bem como a proporção do salario do CEO em relação ao de salário médio do trabalhador entre outras qualificações. A empresa tambe, juntamente com o Itau Unibanco, brasileira, está incluída na lista Global 100 Dow Jones (DSJI) com uma das que possui a maior pontuação em sua industria.

De acordo com informações colhida junto à diretora de comunicação corporativa da SAP AG no Brasil, a relações públicas Cristiane Xavier Brito a empresa tem como principais objetivo, presente no cocneito de cocneito d eidentidade da SAP AG é:*"Help the world run better and improve people´s lives"* ou "Ajudar o mundo a funcionar melhor e melhorar a vida das pessoas".

A Comunicação

A área de comunicação é responsável pelo relacionamento com a imprensa, funcionários, analista de mercado, governo e com a sociedade em geral. O principal objetivo da área globalmente é posicionar a marca SAP perante seus públicos. A estratégia é global e cada país obedece as diretrizes globais e as adequa ao contexto local, registrando, filtrando a estrategia para a região – sempre com foco no negocio e pode também, contribuir para a estratégia global

O local vê como executar a estratégia global regionalizada, pelas prioridades locais. A diretora de Comunicação exemplifica:

> "{...} um produto global, pode não ser lançado no Brasil, sai na mídia global, mas no país não...exemplo, o programa empregabilidade do autista que tem repercussão global, mas no Brasil não tem...no Brasil existem aquelas locais que contribuem para a reputação Global, pelas ações e resultados obtidos pelos clientes com o uso de nossa tecnologia, como uma Petrobras, Natura, Gerdau, marcas importantes locais que passam a contribuir para a reputação global da empresa e da marca" (Cristiane Xavier. 2013)

O Planejamento da Comunicação anual, pode ser revisto dos resultados obtidos em seu faturamento. A executiva ressaltou: "{...}todas ações de comunicação estão baseadas em faturamento, são revistas de acordo com os resultados. No fechamento de cada semestre revisamos e avaliamos as ações no seja por alguma mudança que ocorra no mercado, alguma situação ou resultado" (2013).

---

[99] Player temo em inglês que significa um participante que ocupa posição de destaque por sua participação em dado setor do mercado.

[100] Informações disponíveis em http://global.sap.com/corporate-en/our-company/index.epx, acessado em 31 de janeiro de 2014.

[101] Relatorio disponível em http://www.corporateknights.com/report/10th-annual-global-100/final-results-global-100 versão 2014 divulgado em janeiro de 2014.

. Dos investimentos aplicados em comunicação, 70% vai para a comunicação com públicos externos 30% para o interno, pois, se acordo com a diretora, a empresa utiliza-se maciçamente das ferramentas tecnológicas para a comunicação interno o que reduz os investimento. “Na comunicação externa o volume de custos são maiores por implicar em investimentos em campanhas, eventos, etc.

A comunicação na SAP age para disseminar os valores. O importante, destacou a executiva “{...}é a gente estar próximo, ser educado, ser respeitoso, respeitando os relacionamentos e a opinião dos seus clientes, desenvolvendo os produtos próximo com o cliente, mantendo relacionamento de longo prazo com funcionários e com nosso parceiros”.

O relacionamento com os seus públicos para a SAP é ser essencialmentemento é dinâmico ou, nas palavras da sua diretora no Brasil, é ser “*smart*, *commited*, genuíno, único”, ou seja: “{...}o dinamismo quer dizer que a gente está pronto para fazer mudanças e nunca parar as melhorias, ser incansável, o *smart* é o que vem além do que os outros vêm usando; o nosso expertise, conhecimento, é estarmos compromissados; o cliente sempre contar com a gente. Trabalhamos ano após ano para ajudar os clientes a resolver os problemas mais complexos; somos genuínos porque temos um relacionamento próximo, direto e pessoal, queremos estar próximos nossos clientes.... por eles é que a gente vive, sem o cliente a empresa não vive, sem a receita não mantemos a organização. Ele é o centro do relacionamento da SAP, todos os outros são importantes se existir o relacionamento com o cliente...só existimos se temos cliente (2013).

Dentre as principais ações desenvolvidas no Brasil pela Comunicação da SAP citadas pela executiva estão: eventos na construção do relacionamento com os diversos públicos de interesse, imprensa, todos apoiados também nos diversos canais eletrônicos como websites, mídias sociais.

Com relação ao organograma da Comunicação, a Diretora possui uma estagiaria e fornecedores de agências como a TV1 que a atende em Assessoria de Imprensa, mais detalhes acerca da estrutura global e local não foram expostas pela empresa.

APÊNDICE 4 - INDICADORES EXTRAÍDOS DA ENTREVISTA COM O REPUTATION INSTITUTE (FASE 2)

4.1.A arquitetura do método:
Buscam-se elementos para que te levem a constructor ...constroi as variaveis, quais, principalmente as dependentes e independentes.ou seja, **quando eu falo em reputação eu estou falando que em algo que é emocional**, o **grau de admiração, de confiança, simpatia, empatia que se tem ou pela organização**, pais ou cidade.

4.2.Os Constructors:
O 1º constructor e um emocional, vou entender se confia, se admira, respeita se tem um grau de feeling, por exemplo com a natura. Nos Estados Unidos o termo é o feeling em relação aquela organização.

Para entender porque confia, admira, respeita a natura, por trás disso preciso **entender quais são os constructors racionais que te levam a ter esse apelo emocional**.

Eu preciso entender quais os **constructors racionais** que definem hoje a reputação de uma organização.

Avalio produtos e serviços, inovação, liderança, ambiente de trabalho, governança, cidadania, desempenho...

4.3.A Marca:
Marca é algo que pertence a organização. Reputação pertence aos grupos de relacionamento
A Marca ela é uma promessa da organização, ela traduz, simbolicamente o que é a organização. A marca e seu slogan. ....ela esta dizendo que ela vai levar a você um bem estará e a estar bem...quando pego a Apple e o que ela traz a sua marca, isso pertence à organização; é aquilo que ela promete entregar

4.4.A reputação:
A reputação é a prova disso, em que medida as pessoas reconhecem esse cumprimento dessa promessa de marca, se houver um gap entre uma da promessa e a percepção tenho um bxo nível de reputação. A organização promete em entregar algo que não entrega.

4.5.Percepção x reputação
A reputação é a percepção. Em reputação preciso alinhar a realidade com a percepção, realidade como as empresas são percebidas, posso ter uma realidade muito boa e as pessoas não reconhecerem, a comunicação é mal, ou posso ter ao contrario, comunicam muito, prometem e não cumprem, pode ter uma percepção positiva e ser alto risco.

4.6. As dimensões
Trabalha-se com 7 dimensões e cada um em media, com 32 atributos ...porque avalia-se os mesmos atributos para que se possa comparar internacionalmente, quando faço para uma empresa pode ser customizado esses atributos, ela quer olhar mais as questões de cidadania ela pode...ou resp. socioambiental

4.7.O modelo global:
Quando o instituto faz um mundial, ele tem um modelo e padrão dele cobre 2500 empresas no mundo todo..

As empresas, definidas passam pelo criterio de avaliação mundial, as maiores empresas por venda, de acordo com o principal veiculo de cada país. NO Brasil, as maiores de melhores de Exame e dados de resultados de vendas... não necessariamente grandes empresas..depende do tamanho do estudo. No Brasil, 100 maiores do país. No mundo quando pego os 15 mercado interacionais não há um reconhecimento das empresas brasileiras..No Brasil não tem nenhuma brasileira com reconhecimento em 5 países, é muito diferente, quando pega a Philipps que tem reconhecimento, por exemplo. Deve ter uma percepção global. Fazemos com 34 países e depois nos 15 países para identificar quais as 100 maiores de reputação. São pois 15 países com 75% no GDP Internacional, as maiores economias do mundo.
O resultado é sempre global. As empresas nomeadas são empresas que têm essa familiaridade internacional Exemplo: Honda, Lego, BMW que ficou em 1º lugar este ano, são empresas que têm esse reconhecimento internacional

Não tenho várias empresas que tenham reputação forte em vários países. As empresas têm varias dificuldades de exportar reputação..é algo complicado...alem do seu universo de mercado
Não temos tradicionalmente empresas brasileiras que tenham esse reconhecimento em vários países.
Quando faço uma pesquisa global faço para o público, pesquisa junto ao publico em geral...global reputação da reputação das maiores empresas.

8.1. Aplicado a uma empresa

Quando se faz para uma empresa eu faço com multistakeholders, varia o peso da dimensão para cada stakeholders. Quando faço para um investidor, o produto, serviços tem maior peso do que cidadania que o outro. Quando faço para empregados, o ambiente de trabalho tem relevância maior, o peso vai variar em função e cada grupo de *stakeholder***.**

O grupo varia de cada empresa...quais os prioritários para a organização, pode variar de empresa para empresa.

4.8.As variáveis de analise:

A 1ª coisa, a experiência direta com a empresa (para avaliar a reputação, e basicamente a experiência direta, cada vez mais tem se observado que o olhar é muito mais holístico que específico...e cada vez mais se observa que as organizações ao olhar a relação da empresa com os diversos segmentos observa-se que eles não estão olhando, julgando apenas por produtos ou serviços, mas como um todo.
Quando a gente fala do que determina a reputação de uma empresa é a experiência que se tem com a organização.

O 2º Aspecto é aquilo que a empresa comunica sobre si mesma, e ai que é importante...que entra o papel da comunicação, ela pode interferir, é tudo aquilo que a empresa comunica sobre ela, de Marketing, Institucional, sua comunicação com o investidor, os empregados, tudo o que ela diz de se mesmo

Em 3º as influências de terceiros, aquilo que outros dizem sobre vocês que afeta diretamente a percepção
Na verdade tudo que se faz, tudo que se fala.
A experiência direta eu falo da cultura, dos símbolos, das relações, Dops produtos, de toda a experiência que se tem com a organização.
Toda a comunicação, que entra o marketing, de marca, de rp, de cafés, institucionais etc...

A 4º a mídia, tradicional, a mídia social, e todos os que falam da empresa, ONG, políticos....
-303-

Falo muito mais de engajamento, o que se busca nessa construção,

Quando eu vou fazer um processo de gestão de reputação, quando vou trabalha para manter ou evoluir a reputação, meu olhar é: .que tipo de relacionamento ela esta construindo; .que grau de engajamento ela tem com cada um dos stakeholders, e que ela deseja ter....uma coisa é o grau de relacionamento e o outro e aquilo que ela espera e gostaria de ter e quão distante ela esta disso

E ai quando a gente trabalha em termos de gestão de reputação eu devo trabalhar coma inteligência, o monitoramento d a reputação

-303-
Quais os passos num processo de gestão;A inteligência, o monitoramento. A governança e estrategia, entra quais as áreas responsaveis pela reputação, quais as estrategias, vou trabalhar com riscos e oportunidades, com a construção de uma plataforma de reputação. O 3º pilar o alinhamento e engajamento, os planos de ação

4.9.Creedibidade/confiança:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confiança										x
Credibilidade										x

4.10 Indicadores prioritários de reputação para uma organização:

a. Responsabilidade social
(x)
b. Governança (x)
c. Cidadania corporativa (x)
d. Responsabilidade (x)
e. Cidadania (x)

4.11 Grau de valor ara os indicadores abaixo (conceda notas)

a) Valores (morais, éticos, de caráter específicos de cada organização) (10)
b) Honra (10)
c) Lealdade (10)
d) Comportamento da organização (8)
e) Paixão (8)
f) Emoção (8)
g) Reconhecimento (8)
h) Tradição (costumes, práticas, aprendizado) (8)
i) Notoriedade (visibilidade, prestigio, sucesso, fama) (6)
j) Colaboração (6)
k) Parceria (6)
l) Envolvimento (Interação, Compartilhamento, colaboração) social (6)
m) Inovação (7)
n) Ação coletiva (6)
o) Valor de mercado (6)
p) Valores pessoais de identidade pessoal (0)
q) Percepção individual (0)
r) Percepção de marca (5)
s) Percepção de qualidade dos produtos e/ou serviços (10)
t) Poder (4)

4.12..Reputação deve ser gerenciada por:

	SIM	NÃO
Pela Administração		x
Pela Comunicação		x

Pela área Jurídica		x
Pela área contábil-financeira		x
Diretamente pela Alta direção da Empresa	x	

4.13..Reputação é, envolve:

f. Gera confiança (x)
g. Reduz o risco econômico-financeiro (x)
h. Fornece Sustentabilidade corporativa x)
i. É uma Estratégia organizacional (x)

j. Fornece Responsabilidade social (x)
k. Envolve Desempenho das organizações (x)
l. Exige Interação e relações entre empresas ou interorganizacionais (x)
m. Exige e demonstra Competência organizacional (x)
n. Envolve Relações de trabalho (x)
o. É uma questão de Identidade (x)
p. Confiança (x)
q. Envolve competitividade (x)
r. Gera vantagem e diferenciação competitiva no mercado e para o consumidor (x)
s. Envolve Imagem (x)
t. Envolve evolução e cidadania - mudança de comportamento do consumidor-consciência ecológica e social (x)
u. Está relacionada à Ética (x)
v. Envolve Identidade organizacional (x)
w. Envolve responsabilidade corporativa (x)
x. Envolve emoção do consumidor (x)
y. PreçoXvalorXreputação monetária x reputação emocional estão relacionada s( )

4.14.Os termos mais próximos ao que vem a ser Reputação positiva para o RI:

Capital social (x)
Desenvolvimento econômico ( )
Desenvolvimento sustentável (x)
Dinâmica das instituições ( )
Crédito (x)
Risco
Reputação como influência pelos fatores exógenos (reputação x localização) (x)
Arbitragem no mercado financeiro x relação de confiança e credibilidade político e da macroeconomia (x)
Credibilidade x estabilização dos planos econômicos (x)
Bens meritórios pelo governo (acesso e eficácia/eficiência como externalidad ( )
Reputação x novas estratégias de governança capazes de fornecer incentivos e controle para sustentabilidade da estratégia (x)
Credibilidade/ transparência x expectativas de confiança dos agentes econômicos (x)

APÊNDICE 5 – TABULAÇÃO DAS QUESTÕES FASE 3- MEDIDAS CONCEDIDAS PELOS SUJEITOS

A- Itaú-Unibanco -Ponderação de notas dos sujeitos para os valores humanos e dimensões R.I.

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI/Termos do Google**	**Itaú - (Local) Marca/Institucional (Notas)**	**Itaú - (Local) Com. Corporativa (Notas)**	**Itaú - (Local) RI-Capital (Notas)**	**Pontuações (Total)**
Termos apontados na pesquisa Google					
	Grupos 1,2,3,6 google (Etapa 1)				
Confiabilidade		**10**	**10**	**10**	**30**
Admiração		09	08	08	25
Credibilidade		**10**	**10**	**10**	**30**
Justiça		**10**	**10**	**10**	**30**
Honestidade		**10**	**10**	**10**	**30**
Comprometimento		09	**10**	07	26
Responsabilidade		09	**10**	08	27
Transparência		**10**	**10**	**10**	**30**
-Dimensões RI					
Cidadania	4ª dimensão	09	08	07	24
Desempenho	7ª dimensão	09	08	07	24
Liderança	6ª dimensão	08	06	06	20
Totais		**103 p**	**100p**	**86 p**	

B.. LECOM-- Ponderação de notas do sujeito SAP para os valores humanos e dimensões R.I.

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI**	**LECOM** (Notas) Comunicação	**LECOM**(Notas) Capital	**Pontuações (Total)**
Confiabilidade		10	10	**20**
Admiração		**08**	07	15
Credibilidade		**10**	**10**	**20**
Justiça		**10**	**10**	**20**
Honestidade		**10**	**10**	**20**
Comprometimento		**08**	**10**	18
Responsabilidade		**10**	**10**	**20**

Transparência		**08**	07	15
Cidadania	4ª dimensão	**07**	**10**	17
Desempenho	7ª dimensão	**08**	07	15
Liderança	6ª dimensão	04	07	11
Totais		**92**	**98**	

C- SAP - Ponderação de notas do sujeito SAP para os valores humanos e dimensões R.I.

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI**	**SAP-** (Nota)	**Pontuações (total)**
Confiabilidade		10	**10**
Admiração		08	08
Credibilidade		10	**10**
Justiça		10	**10**
Honestidade		10	**10**
Comprometimento		10	**10**
Responsabilidade		10	**10**
Transparência		10	**10**
Cidadania	4ª dimensão	10	**10**
Desempenho	7ª dimensão	10	**10**
Liderança	6ª dimensão	08	08
Totais		**106**	**106**

D -Classes - Ponderação de notas dos sujeitos Classes para os valores humanos e dimensões R.I.

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI**	**Abracom- (Nota)**	**Conrerp (Nota)**	**Ibri - (Nota)**	**Pontuações**
Confiabilidade		**10**	**10**	**10**	**30**
Admiração		**07**	09	04	20
Credibilidade		**10**	**10**	**10**	**30**
Justiça		**10**	**10**	07	27
Honestidade		**10**	**10**	**10**	**30**
Comprometimento		**08**	**10**	06	24
Responsabilidade		**08**	**10**	06	24
Transparência		**08**	**10**	05	23
Cidadania	4ª dimensão	**10**	**10**	09	29
Desempenho	7ª dimensão	**08**	**10**	07	25
Liderança	6ª dimensão	07	08	05	20
Totais					

E - Itaú-Unibanco- Ponderação de notas dos termos com maior pressão para Reputação para os sujeitos Itau – valores humanos x dimensões do R.I.

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI**	**Itaú** Marca/Instituc. (Notas)	**Itaú** Com.Corpor. (Notas)	**Itaú -** Capital (Notas)	**Pont.**
Sustentabilidade ambiental		**10**	**Não respondido**	**07**	**17**

Responsabilidade social-extensibilidade		10	“	09	19
Diálogo com todos os públicos		**10**	**“**	**10**	**20**
Rapidez na resposta		**07**	**“**	09	16
Geração de emprego		**09**	**“**	07	16
Investimento econômico externo		**08**	**“**	10	18
Relação sentimental com a marca e a empresa		**08**		10	18
Investimento em educação (interno/externo)		**09**	**“**	**10**	**19**
Politicas de investimento nos funcionários	4a dimensão do RI	**09**	**“**	08	17
Bons produtos e serviços(qualidade e preço)	5a dimensão do RI	**09**	**“**	**10**	**19**
Proporcionar resultados financeiros aos acionistas	6ª dimensão do RI	**10**	**“**	**10**	**20**
Totais		**99**	**-0-**	**100**	**199**

F - Lecom - Ponderação de notas do sujeito Lecom em relação aos valores humanos às dimensões RepTrak® R.I.

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI**	**Lecom Com/Mark**(Notas)	**Lecom Capital** (Notas)	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS NO GOOGLE				
Sustentabilidade ambiental		06	05	11
Responsabilidade social-extensibilidade		07	08	15
Diálogo com todos os públicos		07	07	14
Rapidez na resposta		08	09	17
Geração de emprego		09	09	18
Investimento econômico externo		05	07	12
Relação sentimental com a empresa e a marca		08	07	15
Investimento em educação (interno/externo)		08	09	17
DIMENSÕES RepTrak RI				
Politicas de investimento nos funcionários	4a dimensão	08	08	16
Bons produtos e serviços (qualidade e preço)	5a dimensão	10	10	**20**
Proporcionar resultados financeiros aos acionistas	6ª dimensão	10	10	**20**
Totais		**86**	**89**	**175**

G - SAP - **Variáveis impactantes da importância de reputação para a empresa SAP**

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI**	**SAP -** (Notas)	**Pontuações**
Sustentabilidade ambiental		**10**	**10**
Responsabilidade social-extensibilidade		**10**	**10**
Diálogo com todos os públicos		08	08
Rapidez na resposta		08	08
Geração de emprego		08	08
Investimento econômico externo		08	08
Relação sentimental com a marca		07	07
Investimento em educação (interno/externo)		09	09
Politicas de investimento nos funcionários	4a dimensão	09	09
Bons produtos e serviços (qualidade e preço)	5a dimensão	09	09
Proporcionar resultados financeiros aos acionistas	6ª dimensão	**10**	**10**
Totais		96	**96**

H - Classes - Variáveis impactantes da importância de reputação para as classes

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI**	**Abracom** (Notas)	**Conrerp** (Notas)	**Ibri** (Notas)	**Pontuações**
Sustentabilidade ambiental		08	**10**	**05**	**23**
Responsabilidade social-extensibilidade		08	**10**	04	22
Diálogo com todos os públicos		**09**	**10**	**07**	**26**
Rapidez na resposta		**09**	08	06	23
Geração de emprego		08	07	04	19
Investimento econômico externo		07	09	01	17
Relação sentimental com a marca		08	10	04	
Investimento em educação (interno/externo)		08	**10**	**08**	**26**
Politicas de investimento nos funcionários	4a dimensão	08	**10**	09	**27**
Bons produtos e serviços (qualidade e preço)	5a dimensão	**09**	**10**	**08**	**27**
Proporcionar resultados financeiros aos acionistas	6ª dimensão	**09**	**10**	**09**	**28**
Totais		113	**104**	**65**	

H - Itaú-Unibanco- Termos importantes para para percepção positiva de reputação para os sujeotos Itau-Unibanco

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI**	**Itaú Marca/Inst** (Notas)	**Itaú Com.Corp./Rep.** (Notas)	**Itaú Capital (**Notas)	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS NO GOOGLE					
			Não respondido		
Valores (éticos, morais, caráter especifico de cada organização)		**10**	**“**	**10**	**20**
Honra		**10**	**“**	05	15
Lealdade		**10**	**“**	05	15
Comportamento da organização		**10**	**“**	**10**	**20**
Paixão		07	“	09	16
Emoção		07	“	07	14
Reconhecimento		09	“	09	18
Tradição (costumes, práticas, aprendizado)		08	**“**	04	12
Notoriedade		07	**“**	07	14
Colaboração		09	**“**	09	18
Parceria		09	**“**	09	18
Envolvimento (interação, compartilhamento) social		09	“	10	19
Ação coletiva		08	**“**	08	16
Valor de mercado		09	**“**	07	16
Percepção individual		07	**“**	09	16
Valores pessoais de identidade		**10**	**“**	09	19
DIMENSÕES RepTrak R.I.					
Inovação	7a dimensão	08	**“**	**10**	18
Totais		155		**292**	

I - Lecom - Variáveis impactantes da importância de reputação para a empresa Lecom

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões**	**Lecom Com./Mark.** (Notas)	**Lecom Capital Com.Corp./Rep** (Notas)	**Pontuações**
TERMOS APNTADOS NO GOOGLE				
Valores (éticos, morais, caráter especifico de cada organização)		**10**	**10**	**20**
Honra		**10**	**10**	**20**
Lealdade		**09**	**10**	19
Comportamento da organização		**10**	**10**	**20**
Paixão		08	09	17
Emoção		07	07	14
Reconhecimento		**10**	09	19
Tradição (costumes, práticas, aprendizado)		08	**07**	15

Notoriedade		07	**06**	13
Colaboração		07	**08**	15
Parceria		09	**09**	18
Envolvimento (interação, compartilhamento) social		09	09	18
Ação coletiva		09	**08**	17
Valor de mercado		**10**	**10**	**20**
Percepção individual		08	**08**	16
Valores pessoais de identidade		**07**	**09**	16
DIMENSÕES do RepTrak (R.I)				
Inovação	7a dimensão	07	**08**	15
Totais		145	**147**	**287**

J - SAP - Variáveis impactantes da importância de reputação para a empresa SAP

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões**	**SAP Com.Corp. (Notas)**	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS NO GOOGLE			
Valores (éticos, morais, caráter especifico de cada organização)		**10**	**10**
Honra		**10**	**10**
Lealdade		**10**	**10**
Comportamento da organização		**10**	**10**
Paixão		**10**	10
Emoção		07	07
Reconhecimento		**10**	**10**
Tradição (costumes, práticas, aprendizado)		**10**	**10**
Notoriedade		**10**	**10**
Colaboração		08	08
Parceria		08	08
Envolvimento (interação, compartilhamento) social		**10**	**10**
Ação coletiva		0	0
Valor de mercado		**10**	**10**
Percepção individual		08	08
Valores pessoais de identidade		**0**	**0**
DIMENSÕES do RepTrak (R.I)			
Inovação	7a dimensão	10	10
Totais		131	**131**

L - Classes- Variáveis impactantes da importância de reputação para as classes

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI Termos do Google**	**Abracom (Notas)**	**Conrerp (Notas)**	**Ibri (Notas)**	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS					

NO GOOGLE					
Valores (éticos, morais, caráter especifico de cada organização)		**10**	**10**	**10**	**30**
Honra		**09**	**10**	04	**23**
Lealdade		**09**	**10**	04	**23**
Comportamento da organização		**10**	**10**	**10**	**30**
Paixão		**07**	07	06	20
Emoção		07	08	06	21
Reconhecimento		09	**10**	06	**25**
Tradição (costumes, práticas, aprendizado)		**07**	06	08	**21**
Notoriedade		**07**	09	07	**23**
Colaboração		08	**10**	07	25
Parceria		08	07	07	22
Envolvimento (interação, compartilhamento) social		**09**	**10**	08	**27**
Ação coletiva		09	**10**	07	26
Valor de mercado		**09**	**10**	05	**24**
Percepção individual		08	**10**	07	25
Valores pessoais de identidade		**09**	08	07	**24**
DIMENSÕES do RepTrak (R.I)					
Inovação	7a dimensão	09	08	08	25
Totais		144	**153**	**117**	**414**

M - Itaú-Unibannco - Importância dos indicadores para a reputação de uma organização

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI Termos do Google**	**Itaú Com.Marca (Notas)**	**Itaú Com.Corp. (Notas)**	**Itaú (RI-Capital)**	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS NO GOOGLE			**Não respondido**		
Eficiência		**10**	**“**	**08**	**18**
Competitividade		**10**	“	09	19
Flexibilidade		09		07	16
Disponibilidade		**10**	“	06	**16**
Vantagem Competitiva sustentável		**10**	“	05	**15**
Compromisso corporativo com stakeholders		09	**“**	07	16
Incremento de Valor ao Cliente		**10**	**“**	**10**	**20**
DIMENSÕES do RepTrak (R.I)					
Performance	6a dimensão	10	“	06	16
Governança	**7ª**	10-	**“**	**08**	**18**

	dimensão				
Totais		88	**0**	**66**	**154**

N - Lecom - Importância dos indicadores para a reputação de uma organização

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI Termos do Google**	**Lecom Com.Mark (Notas)**	**Lecom Capital (Notas)**	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS NO GOOGLE				
Eficiência		**10**	**10**	**20**
Competitividade		**09**	09	18
Flexibilidade		**07**	06	13
Disponibilidade		**08**	07	**15**
Vantagem Competitiva sustentável		**10**	10	**20**
Compromisso corporativo com stakeholders		09	**09**	18
Incremento de Valor ao Cliente		10	10	20
DIMENSÕES do RepTrak (R.I)				
Performance	6a dimensão	08	09	17
Governança	**7ª dimensão**	09	**08**	**17**
Totais		80	**78**	**158**

O - Importância dos indicadores para a reputação de uma organização

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI/ Termos do Google**	**SAP (Notas)**	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS NO GOOGLE			
Eficiência		**10**	**10**
Competitividade		**10**	**10**
Flexibilidade		**07**	**07**
Disponibilidade		**10**	**10**
Vantagem Competitiva sustentável		**10**	**10**
Compromisso corporativo com stakeholders		10	10
Incremento de Valor ao Cliente		10	10
DIMENSÕES do RepTrak (R.I)			
Performance	6a dimensão	10	10
Governança	**7ª dimensão**	10	10

Totais		87	**87**

P - Classes - Importância dos indicadores para a reputação de uma organização

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI/ Termos do Google**	**Abracom (**Notas)	**Conrerp** (Notas)	**Ibri** (Notas)	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS NO GOOGLE					
Eficiência		09	**10**	**09**	28
Competitividade		08	08	**08**	24
Flexibilidade		09	09	**06**	24
Disponibilidade		09	09	**07**	25
Vantagem Competitiva sustentável		08	09	**09**	26
Compromisso corporativo com stakeholders		09	**10**	09	28
Incremento de Valor ao Cliente		09	**10**	**10**	**29**
DIMENSÕES do RepTrak (R.I)					
Performance	6a dimensão	09	**10**	09	28
Governança	**7ª dimensão**	**10**	**10**	09	**29**
Totais		80	**85**	**76**	**241**

Q-Importância dos indicadores para a reputação de uma organização no contexto contemporâneo pelo Itau-Unibanco

Termos Avaliados pela pesquisa	**Dimensões RI/ Termos do Google**	**Abracom (**Notas)	**Conrerp** (Notas)	**Ibri** (Notas)	**Pontuações**
TERMOS APONTADOS NO GOOGLE					
Eficiência		09	**10**	**09**	28
Competitividade		08	08	**08**	24
Flexibilidade		09	09	**06**	24
Disponibilidade		09	09	**07**	25
Vantagem Competitiva sustentável		08	09	**09**	26
Compromisso corporativo com stakeholders		09	**10**	09	28
Incremento de Valor ao Cliente		09	**10**	**10**	**29**
DIMENSÕES do RepTrak (R.I)					
Performance	6a dimensão	09	**10**	09	28

Governança	**7ª dimensão**	**10**	**10**	09	**29**
Totais		80	**85**	**76**	**241**

R - Itau Unibanco - – Ponderações das notas Itau-Unibanco em relação aos Olhares do RI e as ações empreendidas para reputação

		Capital	**Com.Institucional/Marca**	**Com.Corp.**	**Totais**
Itaú	Experiência direta com a Empresa	10	10	Não.Resp.	20
	Experiência com a marca	08	10	“	18
	O que a empresa comunica sobre si mesma	10	09	“	19
	Informação periódica	09	09	“	18
	A influência de terceiros, o que dizem e falam sobre...	07	10	“	17
	A mídia (tradicional e social)	08	09	“	17
	Engajamento – “O que os outros além dos seus públicos falam sobre a organização”.	08	10	“	18
		61	67	-	128

S - LECOM - Ponderações das notas Itau-Unibanco em relação aos Olhares do RI e as ações empreendidas para reputação

		Capital	**Com.Mark.**	**Totais**
Lecom	Experiência direta com a Empresa	10	10	20
	Experiência com a marca	10	08	18
	O que a empresa comunica sobre si mesma	07	10	17
	Informação periódica	08	07	15
	A influência de terceiros, o que dizem e falam sobre...	09	08	17
	A mídia (tradicional e social)	07	09	16
	Engajamento – “O que os outros além dos seus públicos falam sobre a organização”.	08	04	12
		59	56	

T - Ponderações das notas SAP (local) em relação aos Olhares do RI e as ações empreendidas para reputação

			Totais
SAP	Experiência direta com a Empresa	10	10
	Experiência com a marca	10	10
	O que a empresa comunica sobre si mesma	10	10
	Informação periódica	10	10
	A influência de terceiros, o que dizem e falam sobre...	10	10
	A mídia (tradicional e social)	10	10
	Engajamento – “O que os outros além dos seus públicos falam sobre a organização”.	10	10

U – Classes - Ponderações das notas das Classes em relação aos Olhares do RI e as ações empreendidas para reputação

		Abracom	Conrerp	Ibri	Totais
	Experiência direta com a Empresa	08	10	07	25
	Experiência com a marca	07	08	08	23
	O que a empresa comunica sobre si mesma	09	10	09	28
	Informação periódica	09	09	06	24
	A influência de terceiros, o que dizem e falam sobre...	09	08	07	24
	A mídia (tradicional e social)	09	07	07	23
	Engajamento – "O que os outros além dos seus públicos falam sobre a organização".	10	08	07	25
		6125	**60**	**60**	

V - Distribuição notas Classes, Gestores (Comunicação e Capital) como ativos

RI	Capital (Gestores)	Comunicação (Gestores)	Classes (Comunicação)	Classes (Capital)
Capital social	x			
Risco				
Estratégias de Governança				
Valor econômico	x x	x x x x	X x	x
Ativo financeiro		x x	x	
Metodologia de gestão	x	X x x x	X x	x
Valor a marca	x	x x x	X x	x
Norma	x	x		x

X - Públicos pelas categorias de sujeitos organizacionais

Públicos	Capital (Gestores)	Comunicação (Gestores)	Classes (Comunicação)	Classes (Capital)	Média
Funcionários	10,0	10	10,0	09	9.75
Clientes	10 ,0	9.5	8,0	10,0	9.375
Imprensa	7.5	9.5	8.5	7,0	7.875
Governo	6.5	8.0	6.5	6,0	6.75
Sociedade	7.5	9.5	10,0	8,0	6.25
Acionistas	10 ,0	10,0	10,0	10,0	10,0

Z – Áreas responsáveis pela gestão da reputação

RI	Capital (Gestores)	Comunicação (Gestores)	Classes (Comunicação)	Classes (Capital)	Média
Alta Direção da organização		x	x		20%
Comunicação	x x	x x x x	xx	x	100%
Jurídica		x	x		20%
Contábil financeira		x x x	x	x	50%
Administração	x	x x x	xx	x	70%
Marketing	x x	x x	xx	x	70%

APÊNDICE 6 – MAPAS FENOMENOLOGICOS DAFASE 4

6.1. Comunicação/MarketingJustiça.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (Global-Local)	COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM (Local)	COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU (Local-Holding)	COMUNICAHÃO CORPORATIVA ITAU
NOEMA – Fenômeno-Fato	respeito e igualdade a todos	É o que me é de direito, das pessoas	Algo que acredito muito	Dispor de mecanismos suficientes, ferramentas suficientes para avaliar situações e dar o devido valor e lugar para elas, né.... Cumprir, fazer com que direitos e deveres todo cidadão.
NOESIS (Interpretação do fenômeno)		e como se fosse uma harmonia, o que dev...das pessoas e como se fosse uma harmonia, o que deve.	não sei existe alguns valores, e justiça é um valor que é construído no âmbito familiar, é a base...do seu desenvolvimento como individuo, a partir do momento que você constrói esses valores a justiça passa a ser o que é certo, na sua	tendo os parâametros de ética embasado em ética para colocar s devidas coisas em seus devidos lugares. Toda organização tem direitos e deveres é fazer com que isso seja executado e praticado.
ÈPOCHES	respeito e igualdade a todos		**Justiça é um valor construído na base familiar, faz parte do desenvolvimento do individuo, quando construído passa a ser o certo**	**1.Avaliar situações com o devido valor embasando-se na ética,** **2.Cumprir, fazer com que direitos e deveres sejam executados e praticados.**

Ser justo.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (Global-Local)	COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM (Local)	COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU(Local-holding)	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU –(Holding-Local)
NOEMA - Fato	respeitar a todos sem diferenças	Agir com justiça....	É praticar a justiça	1.Hoje significa estar de posse dessa ferramentas, das informações, ir atrás e com ética. 2.É praticar e respeitar os deveres e direitos
NOESIS (Interpretação)		... se age com justiça você está dando ao outro o que lhe é de direito, levando a harmonia, as vezes isso gera duvida, depende da cultura de cada um, dentro de uma cultura é direito da pessoa, na outra não é...para um grupo é isso, conseguir essa harmonia.		1.você definir o que é o correto né, para mim tanto justiça. Como ser justo ter o contexto, as informações, ir atrás com ética e clareza, objetividade dar o veredicto.
EPOCHÉ	**respeito a todos igualitariamente**	**Agir com justiça dentro dos referenciais de justiça do outro. Estes variam pela cultura e o conceito de cada grupo. Para isso é preciso estar em**	**A prática da Justiça**	**1.Estar de posse das ferramentas e informações na busca da ética com clareza, objetividade e dar o veredicto.** **2.Pratica e respeito aos deveres e direitos**

	harmonia.

1. **injustiça.**

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (Global-Local)**	**COMUNICAÇÃO/MARKETING Lecom (Local)**	**COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU (Local-Holding)**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU– (Holding-Local)**
NOEMA - Fato	**falta de respeito ...**	quando não pratica justiça,	**É** quando alguma forma você deixa de praticar o que é justo	1.Fazer o oposto 2.É não praticar...
NOESIS (Intero)	**...e também desigualdade ...ao conceituado**	**... não dá ao outro o que lhe é de direito**, está praticando a injustiça, está sendo injusto, **o que não recebe o que lhe é de direito.** Quando penso em justiça não se fala dessa maneira**, não penso em lei, pensando na sociedade, não de poderes.**		ignorar informações, fatos privilegiando alguém ou dando o peso errado para alguma coisa e acabar decidindo por algo que te beneficie ou te exime da responsabilidade de tomar uma decisão correta
EPOCHÈ	**Desrespeito e desegualdade**	**Injustiça não dar ao outro o que lhe é de direito**	Não pratica o justo	Privilegiar ignorando os fatos

Caráter.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (Global-Local)**	**COMUNICAÇÃO/MARKETING Lecom (Local**	**COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU (Local-Holding)**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU –(Holding-Local)**
NOEMA - Fato	é o conjunto de características de uma pessoa ...	Caráter são os valores que você tem e pratica, o seu jeito de ser.	É um conjunto de valores que regem o comportamento de uma pessoa	1.carater é ter ética são coisas iguais são sinônimos. 2. Tem a ver com alinhamento,**.**
NOESIS (Interpretação)	... que determinam sua conduta e moral.	Sua maneira de reagir as situações, a partir dos seus valores. É o que você expõe.	...	1...etica e moral são diferentes, moral é uma cosia subjetiva tem a ver com sua criação da forma como você viveu ou conviveu, ética é uma só. 2.passa pelo alinhamento entre o que você fala e pratica, por isso, estar alinhado ao que você fala e você pratica e ao respeito e a pratica dos direitos e deveres
EPOCHÉ	**Caracteristicas que determinam a conduta e a moral de uma pessoa**	**Envolve os valores que se tem e são expostos na maneira de ser e reagir nas diversas situações.**	**Valores que regem o comportamento de uma pessoa**	**1.Carater e ética são sinônimos diferente da moral, mais subjetiva e está relacionada à sua vivência.** **2.Alinhamento entre o que se fala e pratica em relação aos deveres e direitos.**

Bom homem.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (Global-Local)	COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM(Local)	COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU (Local-Holding)	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU – (Holding-Local)
NOEMA -	ser um bom homem é saber se comportar perante a sociedade	Voltando nas palavras, seria um homem justo, e...	Acho que é ser coerente com os seu senso de justiça	1.E uma pessoa ética ... 2. é a pratica os dois pontos –direitos e deveres
NOESIS	e ser um homem bom é ser bom na sua essência	que pratica, faz, tem atitudes e praticas baseado em valores positivos que tem também os negativos	...	1.humana que entenda ate onde vai o seu espaço e começa o do outro.
EPOCHÈ	**Ser bom em essência e saber se comportar na sociedade**	**Ser justo, tem atitudes baseadas em valores positivos**	**Ser coerente com seu senso de justiça**	**1.Ser ético e entenda até onde vai seu espaço e começa o do outro** **2. Pratica dos deveres e direitos**

Homem mau.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (Global-Local)	COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM (local)	COMUNICAÇÃO ITAU-MARCA (local)	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU – (local)
NOEMA -	ser um mau homem é não saber agir integralmente e...	O mau homem é o que não pratica justiça...	É quando você esquece , não pratica, perde o seu senso de justiça, perde contato com seus valores e	1.Acho que ele é acima de tudo uma pessoa muito egoísta e que pensa a curto prazo e ... 2.Não exercer deveres e direitos
NOESIS	ser um homem mau é aquele que faz mal para os demais	..então com isso ele pode ter praticas ou ações egoístas que pensem de forma não no todo e podem prejudicar os outros	de alguma forma faz algo que prejudica a você e a outras pessoas	por conta disso faz tudo o que for necessário para estar sempRe bem né, independentemente se isso vá lesar alguém, prejudicar alguém, machucar alguem
EPOCHÉ	**Não agir integralmente e que prejudica aos demais**	**Não pratica justiça e pratica ações egoístas, não pensem no todo e prejudiquem os demais**	**Quando esquece, não pratica e perde seu senso dos seus valores de justiça e prejudica a você e as outras pessoas**	**1.Um egoísta, pensa a curto prazo e preocupa-se em estar sempre bem independente de prejudicar, machucar ou lesar alguém.** **2.Não praticar deveres e direitos.**

Sentimentos mais nobres em um homem.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (	COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM)	COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU –(Holding-
NOEMA -	amor, respeito e justiça	A pratica dos bons valores, ter um bom caráter	Acho que é compaixão	1.A sabedoria, a ética de novo 2. Respeito, amor
NOESIS	..	é o homem que pensa nele e nos outros, que é justo e pratica a justiça.	...	1.a sensibilidade para perceber o outro 2. Respeito, amor
EPOCHÉ	**amor, respeito e justiça**	**Praticar bons valores, é justo e pratica a justiça**	**Compaixão**	**1.Sabedoria, ética e sensibilidade para perceber o outro** **2. Respeito, amor**

Atitudes mais nobres em um homem.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP)	COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM (Local)	COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU (Local-Holding)	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU – (Holding–Local)
NOEMA	Bondade, compaixão, humildade, respeito...	A iniciativa e a pró-atividade, uma pessoa uma perspectiva de construção de não ser estagnada,de evolução.	Honestidade e justiça	1.São aquelas em que você atua com base nesses sentimentos que falei agora, a ética, com sabedoria, enxergando o outro e ai essas atitudes variam de acordo com seu ambiente. 2.Respeito e entendimento de si mesmo, idem do outro
NOESIS	e busca eterna por conhecimento	Esse olhar para frente de uma pessoa que tenha uma atitude social, sempre eu acho que assim tanto em relação a sentimentos e atitudes o fazer não apenas para si, fazer para si também, mas não apenas para si.		em casa você pagar bem o seu funcionário, é dar a mesma possibilidade para seu filho de forma igual, no trabalho olhar para sua equipe entender sua equipe reconhecer quem merece, desafiar quem ainda precisa ser desafiado, e com justiça, coragem saber tomar decisões corretas na hora certa acho que é isso.
EPOCHÉ	**Bondade, compaixão, humildade, respeito e busca eterna por conhecimento**	**Iniciativa e pró-atividade focada na evolução, fazendo para sí e para o outro**	**Honestidade e justiça**	**1.São aqueles baseados na ética, na sabedoria, enxergando, reconhecendo o valor do outro, desafiando quem ainda precisa ser desafiado com justiça. Saber tomar decisões corretas na hora certa.** 2.**Respeito e entendimento de si mesmo, idem do outro.**

Reputação.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (Global-Local)	COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM (local)	COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU (local)	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU –(local)
NOEMA	Reputação é a construção da imagem da empresa	Reputação é o legado de uma pessoa,	É a forma racional e emocional através da qual as pessoas me enxergam.	1.Reputação é percepção 2. Respeito e entendimento de si mesmo e respeito e entendimento do outro e além do entendimento e a entrega da promessa...
NOESIS	.. perante a seus *stakeholders*.	aquilo que a representa, que colabora no entendimento do que é a pessoa.	O meu jeito de entender: - eu vejo a marca dentro da reputação; reputação é mais amplo, a gestão de marca está dentro...eu tenho monitoramento de pesquisa, em real times está dando a saude de marca do itau.eu avalio as comunicações que ele está fazendo nos diferentes meios, a partir	1.É olhar para as pessoas e conseguir ver as coisas aplicadas ali tal e qual. Obvio que ai você tem as características racionais que vão explicar a reputação, a sua percepção em ultima instancia se você é uma pessoa que tem uma carrão que vem com carros caros etc, qual sua reputação lá na frente frente a percepção será aquela... é bem percepção mesmo.

			dos KPIs *(key performance indicator)*, a foto do que faz, e avalio o filme, quando penso nos estímulos de comunicação, nos atributos que eu quero medir, comparativo com a concorrência e com o mercado e algumas métricas...se estão preferindo, considerando, lembrando mais ou menos o itau...pesquisa tradicionais, quanti, qualis, e monitoramento das mídias sociais, um monitoramento que cruza com o modelo tradicional, quais assuntos...é como se fosse, um trabalho artesanal se apertar aqui vai trazer um ou outro resultado. São coisas que se complementam, no momento em que está em cheque a reputação dos bancos, pelas tarifas, das manifestações que se derivaram pelas questões de capitalismo etc, e a cobranças dos 18 bilhões, existe um trabalho de comunicação é muito importante a construir e blindar a reputação do banco O que se percebe – uma campanha da comunicação que fala das causas – isso muda o mundo" – foi o primeiro movimento, parou de fazer e voltou com ela após a copa de confederações que os bancos foram para a berlinda, criar uma massa de gordura reputacional, de bem querer que protege o banco...(VER DADOS!!!) Os bancos foram muito vidraças, e o itau teve os índices mais positivos em relação a marca e deixa de ser um banco que tem um legado de mal necessário e incompess não e passa a ser uma marca bem vista...me fale algo relevante e me mostre o que você faz... Quando falo que mobilidade e importantes as pessoas me olham de	Temos feito isso... nosso comportamento em bolsa e se existe uma correlação aí,mas ainda não tem um índice que demonstre isso, mas são coisas que estão relacionadas, um arranhão na imagem impactam nas ações na bolsa um aspecto é a imagem e que impacta na reputação é grande. 2. se eu sou cidadão eu cuidei de mim, não há como uma empresa ser feliz, transparente, real, sustentável se ela não cuida dela primeiro, e isso vale par ao ser humano...não depende de mim vai depender de lá de fora, somos um presente...é um presente e é um mandato...é a entrega, respeitosa do mandato, qualificado do mandato. É o reconhecimento, alguém tem que reconhecer...não é só a entrega, mal o julgamento que você vai fazer, ele é seu, ele não me pertence, é um reconhecimento, concreta, transparente do mandato.

			outro jeito Que educação é importante e eu distribuo livros para as pessoas muda o patamar da marca A reputação é o objetivo maior, e o que se faz na pratica alimenta muito esse processo.	
EPOCHÉ	**Construção da imagem da empresa junto aos diferentes *stakeholders***	**O legado de uma pessoa, o que a representa e colabora para o seu entendimento**	**A forma racional e emocional através da qual as pessoas me enxergam. Marca está dentro da reputação - são coisas que se complementam.** **No momento em que está em cheque a reputação dos bancos, existe um trabalho de comunicação. É muito importante construir para blindar a reputação do banco** **Reputação é mais amplo, a gestão de marca está dentro.**	**1.Reputação é percepção. É olhar para as pessoas e conseguir ver as coisas aplicadas ali tal e qual e delimitar qual sua reputação lá na frente. Nosso comportamento tem uma interrelação com essa percepção.** **2. Respeito, entendimento de si mesmo do outro da entrega da promessa, transparente, real, sustentável. Cuidar dela primeiro, do ser humano... dependerá de lá de fora, somos um presente...que é um presente, um mandato...é a entrega, respeitosa e qualificada do mandato. O julgamento que se vai fazer, o reconhecimento, concreto, transparente do mandato..**

Vantagem de uma boa e a desvantagem de uma má reputação.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP (Global no local)**	**COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM – (local)**	**COMUNICAÇÃO ITAU – MARCA – (local)**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA-ITAU – (local)**
NOEMA -	uma boa reputação constrói e mantém relacionamentos duradouros	A vantagem é que consegue captar mais admiradores, seguidores, é facilitado o trabalho de criar o relacionamento de uma empresa com outra empresa,	A boa reputação no meu caso ela me dá tranquilidade de saber que em geral as pessoas vão me avaliar e julgar a marca pelo que se faz efetivamente do que pela intenção do que se fez ou deixou de fazer dá direito a dúvida que para nosso segmentos e torna mais importante.	1.Boa reputação é aquilo que eu falei e que o RI diz, a boa reputação ela te dá o beneficio da duvida, ela faz com que as pessoas te recomendem, queiram comprar de você ou te comprar, invistam, queiram trabalhar. 2. As vantagens são duas, licença para operar, existir, e a outra aé a sustentabilidade (é performance sustentável, a perenidade).
NOESIS	que geram oportunidade de negócios	é como se fosse uma qualidade.um diferencial, uma qualidade.	Nesses momentos críticos que olhar para a reputação do banco no dia a dia, nos momentos dos 18 bil é super importante olhar para isso. Será que as pessoas olham que o itau deve 18 bilhões ou se elas tem duvidas para a	1...a boa reputação é isso...a reputação influencia a atitude dos stakeholders em relação a você, a empresa e a má ela vai estimular, desestimular o contrario...ela não tem o beneficio da duvida, em

			avaliação do governo, como favorece a reputação para esse tipo de analise de conversa. Uma boa reputação é ter o direito da duvida e a má seria o contrario	um momento de crise, a empresa não vai acabar mas a pessoas vai colocar em duvida, será? Será que não foi sabotagem é diferente de olhar e duvidar.
EPOCHÉ)	**Ela constrói e mantem relacionamentos e gera oportunidades de negócios**	**Captar admiradores, seguidores, dando diferencial, maior qualidade e facilitando os relacionamentos da empresa.**	**A boa reputação no meu caso ela me dá tranquilidade de saber que em geral as pessoas vão me avaliar e julgar a marca pelo que se faz efetivamente do que pela intenção do que se fez ou deixou de fazer dá direito a dúvida. como favorece a reputação para esse tipo de análise de conversa A má não me deixa tranquilo e a má as pessoas irão julgar a marca pelo que ela deixou de fazer, não dá direito a dúvida.**	**1.Boa reputação é aquilo que o RI diz. Ela te dá o beneficio da duvida; faz com que as pessoas te recomendem, queiram comprar de você ou te comprar, invistam, queiram trabalhar. Ela influencia a atitude dos stakeholders em relação a você, a empresa e a má ela vai estimular o contrario; não tem o benefici da duvida. Em um momento de crise, a empresa não vai acabar mas a pessoas vai colocar em duvida. 2. licença para operar, existir, a sustentabilidade (é performance sustentável, a perenidade).**

Reputação x regras de conduta.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP)**	**COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM**	**COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU – MARCA**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA – ITAU (local)**
NOEMA	Define de relacionamento, de comportamento...	As regras são a maneira de mostrar para as pessoas como se pensa, como devem se comportar e o que representam determinadas atitudes, maneiras de se fazer as coisas, são algumas normas seja o que existe nos guias de conduta, de ética etc...	Sim.	1.Sim. É a nossa bandeira, atuar com ética e transparência,
NOESIS	se você não tem essas regras acaba ficando difícil, são conectas da valores éticos e morais e fica difícil ter essa consistência. E essas regras são norteadas pela Ética, respeito, valorizar os relacionamentos estar aberto para escutar também....e essa construção em busca da excelência	...são orientações de conduta que podem ser regras mais especificas, o que pode, o que não pode, pode fazer não pode se fazer.	É ter uma coerência com o proposito da empresa, a visão observando de forma irrestrita as questões legais, que são importante para o negocio, para as pessoas e para o país	1.sempre alinhando discurso e pratica está ligado a questão da ética e transparência, se diz uma cosia precisa fazer essa coisa, as empresas tem cada vez menos espaço para contar o que elas não fazem, quem faz isso tem reputação em rico.
EPOCHÉ	**Define regras de comportamento, relacionamento e devem estar**	**São normas, a maneira de mostrar para as pessoas como devem se comportar, o que**	**Ter coerência com o proposito e a visão da empresa, observando de forma irrestrita as**	**Sim e ajuda a atuar com ética e transparência, alinhando discurso e**

	conectadas com valores éticos e morais, valorizando o dialogo na busca da excelência	**representa determinadas atitudes, orientações para as pessoas o que podem e não fazer.**	**questões legais, importantes para o negocio, as pessoas e o país.**	**pratica com transparência, já que as empresas têm cada vez menos espaço para contar o que elas não fazem, quem faz isso tem reputação em risco.**

Reputação para uma empresa.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP**	**COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM - l**	**COMUNICAÇÃO ITAU – MARCA**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU**
NOEMA -	A consistência da construção da imagem	Ela tem o mesmo significado do que a reputação de uma pessoa. É a maneira que as pessoas, a comunidade percebem a empresa, enxerga ou identifica o seu legado.	Acima	É percepção...
NOESIS	, essa consistência nesse relacionamento com seus diferentes *stakeholders*	Reputação envolve toda a empresa e deve agir de determinada maneira e a marca é a que recebe a consequência dessas atitudes; o que as pessoas vão pensar sobre aquela marca; o resultado da maneira de agir das pessoas, da marca e da empresa.	...	é atuar com ética e transparência, pensando no curto médio e longo prazo...
EPOCHÉ	**Consistência da sua imagem nos relacionamentos com seus diferentes *stakeholders.***	**O mesmo sentido que de uma pessoa. A maneira como as pessoas, a comunidade percebe, enxerga e identifica o seu legado, envolvendo atitudes, a maneira de agir da marca, das pessoas e da empresa.**	**A forma racional e emocional através da qual as pessoas me enxergam. Marca está dentro da reputação - são coisas que se complementam.**	**Percepção; atuar ética, transparência no curto, médio e longo prazos...**

Reputação para a LECOM, SAP, ITAU.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP**	**COMUNICAÇÃO/MARKETING-Lecom**	**COMUNICAÇÃO/MARCA Itau**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA Itau**
NOEMA -	**é** garantir sua credibilidade perante aos diversos públicos de interesse,	Para a marca, para a empresa, a primeira coisa é dentro dessa caminhada da empresa, a maneira como nos apresentamos também é a questão ter muitos clientes há muito tempo, se relacionando com a Lecom.	Para o nosso negocio reputação é fundamental pelo fato de que no nosso negocio ter esse passivo de mal necessário que coloca em check tudo o que a atividade faz e fala	1.A gente acredita que a reputação é consequência do alinhamento entre discurso e pratica e na atuação sempre pautada em ética e transparência... 2. é a garantia da entrega da promessa, de que ela está sendo entregue, a promessa na visão, na cultura, mas é também aquela geração de valor compartilhado...para explicar o que era a performance sustentável....eu preciso gerar valord e forma eprmanennte,d e valor permanente para esse spublcios todos,

				colaborador, ciente, acionista e sociedade...as pessoas vão dzer que é sustentabilidade não é não...
NOESIS	e é essencial para seu negócio.	Ter uma historia, construir uma historia. Isso mostra alguns valores da empresa relacionados ao que falamos, se tem alguns clientes há algum tempo, mostra que entregamos o que prometemos, tivemos um relacionamento justo com as pessoas dessas empresas, que nos comprometemos em buscar os resultados para as pessoas, as empresas...	**,**	1.é a gente acredita que é fundamental para ter uma reputação forte e entende que as consequências paras e ter uma reputação forte é ter o beneficio da duvida numa situação e crise, é ter licença para operar, sabe e obvio é o que vai sustentar o seu valor e o valor das suas ações ao longo dos anos, isso é consequência em se ter uma reputação forte 2. ...para explicar o que era a performance sustentável....eu preciso gerar valor de forma permanente para esses publicos todos, colaborador, cliente, acionista e sociedade...as pessoas vão dizer que é sustentabilidade não é não...
EPOCHÉ)	**É essencial para seu negocio, garantindo credibilidade perante seus públicos de interesse.**	**Ter e construir uma historia; a empresa entregar o que promete e ter relacionamento justo e comprometimento na busca do melhor resultado para as pessoas e as empresas.**	**reputação é fazer com que consigamos que o conjunto de praticas e ações do banco estejam num patamar de credibilidade e confiança por parte de todos os *stakeholders* pelo passivo de ser um mal necessário.**	**1.É consequência do alinhamento entre discurso e pratica e na atuação sempre pautada em ética e transparência e as consequências para se ter uma reputação forte é ter o beneficio da duvida numa situação de crise. É ter licença para operar; é o que vai sustentar o seu valor e o de suas suas ações ao longo dos anos..** **2. gerar valor de forma permanente para esses publicos todos, colaborador, cliente, acionista e sociedade**

Credibilidade

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP**	**COMUNICAÇÃO/MARKETING LECOM**	**COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU**
NOEMA -	é ser confiável, correto	Está relacionada a uma estrutura de varias partes que vai fazer, que foi combinado, que é justo, que é crível...parece um conceito mais pesado, mais parrudo....	está muito ligada ao direito da duvida,	1.ser referência para determinado tema, ser protagonista .. 2. vem de credito, beneficio da duvida,
NOESIS		Credibilidade parece um conceito mais concreto do que a confiança, confiança está relacionado ao invdividuo, a pessoa....eu não consigo coloca essa	te permite falar sobre algum assunto e ter boa chance de que as pessoas acreditem no que você está falando	1.com base em seu historico, atuação, investidores em p&D, tecnologia 2. para mim é ser

		qualidade ligada a empresa. Eu vejo uma empresa com credibilidade, mas não a empresa confiável...então a confiança está mais ligada ao envolvimento entre as pessoas, é bom que eu tenha dentro dentro da minha empresa pessoas confiáveis isso vai dar credibilidade para a minha organização		respeitado...terá o beneficio da duvida, pode não haver concordância, há o respeito ao dialogo...
EPOCHÉ	**Ser correto e confiavel**	**Conceito mais concreto que confiança, relacionada ao individuo. Empresa envolve mais credibilidade, é ter pessoas confiáveis. Uma estrutura de varias partes e envolve ser justo, crível.**	**Ligada ao direito da duvida permitindo que se fale sobre algo e ter a chance de que as pessoas acreditem**	**1.ser referência para determinado protagonista com base em seu historico, atuação, investidores e P&D, tecnologia**,... 2.**beneficio da duvida,credito**,

Confiança

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP**	**COMUNICAÇÃO/MARKETINGLECOM**	**COMUNICAÇÃO/MARCAITAU –**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU**
NOEMA - Fato	é poder acreditar	É aquele ser que eu posso confiar.	está ligado a você acreditar que de fato as ações de uma empresa partem de intenções positivas e justas e coerentes.	1.é você por exemplo, trazendo para nós, comprar um produto mesmo que ele seja mais caro que o do concorrente,. 2. é muito parecido, ela vem antes disso, eu sigo, eu confio, eu sigo...eu acredito...
NOESIS	....	confiança está relacionado ao invdividuo, à pessoa....eu não consigo coloca essa qualidade ligada a empresa	...	confiar naquilo, acredita que ele foi feito da melhor forma, com o s melhores insumos, eleger uma empresas ou uma pessoa por esse tipo de característica, por um historico de relacionamento que sempre foi pautado em qualidade, ética, transparência.
EPOCHÉ (	é **poder acreditar**	**Aquele em que posso confiar, está relacionada ao individuo e não à empresa.**	**A crença de que de fato as ações de uma empresa partem de intenções positivas, justas e coerentes.**	**1. Comprar um produto mesmo com preço maior, pois se confia, acredita-se na empresa, elegida pelas características, pelo hsitórico de relacionamento que pautado na ética, qualidade e transparência** **2.Seguir, acreditar**

Atributos de reputação de uma empresa.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃOCORPORATIVA SAP**	**COMUNICAÇÃO/MARKETINGLecom (**	**COMUNICAÇÃO/ MARCA ITAU – MARCA**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA – ITAU**
NOEMA -	Qualidade e confiabilidade no produto e no serviço	Buscar um relacionamento com essas empresas clientes e parceiros para que se possa entregar mais e melhor através do relacionamento, conhecer melhor o cliente, conhecer melhor o negocio do cliente, desenvolver o produto, a solução para entregar melhor, quanto melhor nos entregamos, melhor é para a empresa em termos de resultado.	Credibilidade Confiança	1.ética e transparência,
NOESIS	, além de ser inovadora.	O melhor para empresa de software pelo que eu percebo é ser ágil, acho que o mercado ficou traumatizado por um tempo, por conta dos ERPs, eram projetos que não tinham fim, passa a ser extremamente atrativo algumas áreas que eram cliente na área de TI dizer que em 60 dias estará usando, pois o cliente da empresa de software é muito pressionado...pode entregar de uma forma mais rápida, possa mostrar resultados daquilo, é difícil projeto de um longo período de tempo, transformar um projeto em pedaços, quanto mais sua estrutura for menos burocrática, seguindo uma metodologia de trabalho que dê agilidade, seja um diferencial, algo que lutamos todos os dias, podemos fazer sem metodologias mas perde o histórico, perde legado, a melhoria continua no método é algo que garante..vai dar agilidade, no sentido do cliente se sentir efetivamente atendido.	Se dá a partir de outras coisas como transparência, justiça, coerência	é uma bandeira do banco, a qualidade do atendimento ao cliente principalmente.
EPOCHÉ	**Ser inovadora, além da qualidade, confiabilidade no produto e no serviço**	**Relacionamento com clientes, parceiros. Desenvolver a solução para entregar melhor. Entregar-se para ter o melhor resultado. Ser ágil. Oferecer projetos não burocráticos por meio de uma metodologia ágil para o cliente sentir-se efetivamente atendido.**	**Credibilidade e Confiança que ocorrem a partir da coerência, da transparência e justiça.**	**Ética e transparência e qualidade no atendimento ao cliente**

Públicos essenciais para garantir reputação de uma empresa.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO SAP	COMUNICAÇÃO LECOM	COMUNICAÇÃO/MARCA ITAU	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ITAU
NOEMA –	Clientes, parceiros, funcionários, imprensa	Não tem muita diferença dos públicos essenciais para uma empresa de qualquer setor para uma empresa de software	Todo mundo, de uma empresa líder não pode se dar o luxo de privilegiar um publico	Não respondida
NOESIS	...	...pensando em reputação...não adianta ser legal com investidores, funcionários, clientes, tem que ser uma boa empresa para todos os públicos	...todos....os atores da sociedade	
EPOCHÉ	Clientes, parceiros, funcionários, imprensa	**Todos os públicos, pois a empresa tem que ser legal para todos eles.**	**Todos os atores da sociedade**	

Públicos essenciais da .LECOM, SAP, ITAU

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO SAP	COMUNICAÇÃO LECOM	COMUNICAÇÃO/MARCA Itau	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA Itau
NOEMA	**Clientes, parceiros, funcionários, imprensa**	. Os principais são: equipe interna-, funcionários, colaboradores - parceiros (muitas pessoas que não são funcionários da Lecom) representantes, empresa que considera do canal, revendedores,	Cliente, não cliente (olhando para o negocio, quem é cliente por qualquer possibilidade e que não é cliente),	Não respondida
NOESIS	...	eu sempre entendo em níveis diferentes mas são empresa o meu publico interno, eu converso com eles antes de conversar com o mercado), os clientes, os investidores, acionistas, a comunidade onde ela está inserida e a sociedade como um todo.	o olhar quem advoga a favor da marca e quem detrata a marca...os detratores e embaixadores da marca e dentro desse universo o nível de abrangência, sobre a ótica de detratores e embaixadores e o nível de influencia dessas pessoas que em rede chegam ao maior numero de pessoas e nutrem um sentimento particular e seu alcance.	
EPOCHÉ	**Clientes, parceiros, funcionários, imprensa**	**Equipe interna (funcionários, colaboradores), parceiros, representantes, revendedores do canal, investidores**, acionistas e a sociedade como um todo	**Cliente e não cliente, advogados, embaixadores e detratores da marca e influenciadores em rede chegam ao maior número de pessoas e que nutrem um sentimento particular com a marca**	

Ética:

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO SAP	COMUNICAÇÃO LECOM	COMUNICAÇÃO /MARCA Itau	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA Itau

NOEMA - Fato	**são os princípios morais de uma pessoa ou organização**	É **agir corretamente** de **forma justa**		Não respondida
NOESIS	...			Não respondida
EPOCHÉ	**os princípios morais de uma pessoa ou organização**	**Agir de forma correta e justa**		

Ética e comportamento estão relacionados -

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO SAP**	**COMUNICAÇÃO LECOM**	**COMUNICAÇÃO/ MARCA Itau**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA Itau**
NOEMA -	Sim.	Sim,.	Sim...eu acho que na verdade, estão ligadas posso estabelecer comportamentos dentro de uma ética da sua ética, da sua empresa ou não	Não respondida
NOESIS (	**...**os comportamentos refletem a ética de uma pessoa ou organização	porque a ética vai orientar a minha conduta ética vai orientar o que eu faço.	. Tem um conjunto de atitudes que englobam um senso de ética comum, acredita ou não, pratica ou não. Obviamente a etica empresarial pode impor, sugerir um tipo de ética que não é a mesma que a pessoa compactua ou tem, pode haver conflito sim	
EPOCHÉ (	**Sim, refletem a ética de uma pessoa ou organização.**	**Sim, pois orientam a conduta e o que se faz**.	Para estabelecer comportamentos, por um conjunto de atitudes pela ética comum na qual o individuo acredita e que na empresa pode ser sugerida, imposta o que pode gerar conflito se o individuo compactua com ela ou não.	

Indicadores, na sua opinião, para que uma empresa tenha boa reputação. Forneça 7 palavras.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO SAP**	**COMUNICAÇÃO LECOM**	**COMUNICAÇÃO /MARCA Itau**	**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA Itau**
NOEMA -	Ética, valores, excelência, confiança, gestão, construção de relacionamento, qualidade	Comprometimento – com o que faz, com o produto Credibilidade Resultado – não entregar só o software, quem recebe tenha resultado com o produto Bom relacionamento Experiência positiva Transparência Responsabilidade social	Credibilidade Transparência Confiança Etica Respeito ao consumidor Legalista Uma visão sustentável –	Não respondida
NOESIS (Interpretação do fenômeno)	...	...	garantir que seu negocio e suas relações serão perenes, seu negocio foi feito para durar e ele só será durável se suas	

			relações tiverem essa premissa	
EPOCHÉ	**Ética** **Valores,** **Excelência** **Confiança** **Gestão** **Construção de relacionamento** **Qualidade**	**Credibilidade** **Comprometimento** **Resultado** **Bom relacionamento** **Experiência positiva** **Transparência** **Responsabilidade social**	**Credibilidade** **Transparência** **Confiança** **Etica** **Respeito ao consumidor** **Legalista** **Uma visão sustentável por meio de relações perenes e duráveis**	

6.2. Sujeitos gestores (Capital)

Justiça.

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	GESTOR (CLASSE) - IBRI
NOEMA	Justiça é um termo que muda, depende da época, do momento, da sociedade que se está vivendo, não é um tema, como nada na vida, é por si so, depende do ambiente em que ele está sofrendo.	Cumprir o acordado,	É aquilo que você baliza, nivela em um sistema de obediência instalado pela sociedade ou pelo poder constituído
NOESIS (	Na minha percepção nesse atual momento...ter uma interlocução com muitas pessoas, ser justo dialogo, para se chegar a um consenso o melhor os possiveis para todas as partes. Pressupõe o dialogo na minha opinião. A meritocracia está no dialogo, tem que ter para chegar a um consenso entre as partes, é fundamental no processo.	equilíbrio, coerência	Uma que segue parâmetros instalados pelo poder constituído que define leis e regras, normas e outra que segue parâmetros estabelecidos na comunidade que define o que é correto, incorreto, legal e ilegal, a justiça do dia a dia das pessoas que a comunidade espera que faça e que não está escrito
EPOCHÉ	**Ser justo, manter dialogo com foco na meritocracia para se chegar a um consenso entre as partes...e se manifesta de acordo com o ambiente, o tema. Ele não se manifesta por si só.**	**Equilibrio, coerência no cumprimento do acordado**	**Envolve justiça natural do ambiente social do que se espera que o outro faça e outra definida por lei do Poder constituinte que envolve penalidade.**

Ser justo.

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	GESTOR CLASSE (IBRI)
NOEMA -	A meritocracia, quando se faz um dialogo para chegar a um consenso do que é justo deve ser levado em conta, o conceito de mérito, no conceito de justiça ou não...o dialogo tem a visão do outro do que é justo, ou não..	Agir conforme a definição de justiça	Associado a uma boa conduta ética e moral..bom senso é uma coisa subjetiva
NOESIS	No meu relacionamento com o meu prédio, sitio, etc...o que e ser justo ou não ser justo. Quando eu dialogo eu entendo o outro, discordo, no conceito de meritocracia você foi melhor, ou não foi	(agir com coerência, equilibrando)	É não ter diferença em tratamento em qualquer ambiente, casa ou trabalho...Justo, é tratamento, dois pesos e duas medidas..para isso faz isso e para outro faz diferente...é ser justo em cada critério, problemas...mas não dá o tratamento equânime para

	justo....meritocracia em todos os sentidos, afeição, igualdade, relacionamento etc....é um julgamento de valor no qual vai ter o dialogo levando em consideração meritocracia, trabalhar bem com credibilidade, confiança mutua, leal, sejam leis a mim...a partir dos seus princípios		qualquer coisa que aconteça. Se injusto consciente ou inconsciente, pois quando tem consciência entra na questão moral e pensa sem saber que foi injusto no seu procedimento...por conta do bom senso ou não a outra pessoa vai sair injustiçada e eu vou achar que estou ajudando seu crescimento...mas na verdade ela está sendo injusta comigo.
EPOCHÉ	**Baseado na meritocracia, pelo dialogo com o outro se chega a um consenso do que é justo para as partes, considerando afeição, igualdade, trabalhando com a credibilidade, a confiança mutua a partir dos seus princípios.**	**Agir com coerência, justiça e equilíbrio**	**Relacionado a uma conduta ético-moral, adotando comportamento e atitude justos de forma equânime em qualquer situação, ambiente com tratamentos de pesos e medidas diferenciadas para com o outro.**

Injustiça.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR INVESTIMENTO**
NOEMA -	Quando o conceito meritocrativo não foi levantado, tem o dialogo,.	É o oposto do acima, da justiça,	O contrario da Justiça
NOESIS	não pressupõe o consenso, e ai tem um fato não meritocrativo gerando injustiça	o que não se tem na sociedade hoje, muitas coisas incoerentes, inconsistentes	É ter diferença em tratamento em qualquer ambiente, casa ou trabalho, agir de forma injusta ou variada de acordo com cada ambiente, É ter tratamento de dois pesos e duas medidas..para isso faz isso e para outro faz diferente...é adotar padrões de justiça em cada critério, problema...e dar tratamento diferenciado para qualquer coisa que aconteça..não agir com bom senso em relação à outra pessoa ...e eu vou achar que estou ajudando seu crescimento...mas na verdade ela está sendo injusta comigo...
EPOCHÉ	**Quando mesmo com o dialogo, a meritocracia não foi considerada e não pressupôs o consenso gera-se injustiça**.	**Incoerência, inconsistência.**	**Relacionado a uma conduta ético-moral, por meio do comportamento e atitude injustos, de forma diferenciada para cada situação, ambiente com tratamentos de pesos e medidas para com o outro**

Caráter.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA	Credibilidade, confiança, lealdade, sou leal as pessoas que são leais a mim.	Ter a mesma ação, decisão, independente por princípio.	Acho que é de origem da pessoa, não se consegue alterar, não tem critérios...é original da pessoa, é próprio, é individual, pessoal. Carater não é muito suscetível de grandes mudanças
NOESIS	...se pisar na minha bola, se perdeu a confiança...lealdade mutua, brigo, discuto,	independente do cenário, da situação	A personalidade pode ser alterada com relação ao meio, da família, da cultura, da comunidade,...o meio interfere positiva ou negativamente;

	numa discussão ter divergência, o dialogo pode esquentar, se busca o objetivo comum vamos chegar la, se tem credibilidade, lealdade, tudo faz parte do jogo.		de um carater negativo ela evolui, mas não é garantia de nada, apenas é influenciado pela educação de origem. É inerente, é da natureza do homem; é igual responsabilidade...são inatas, inerentes, não consigo moldar...ou você tem ou não tem.
EPOCHÉ	**É ser leal às pessoas que me são leais. Juntos buscar um objetivo comum, com base na lealdade, credibilidade.**	**Por principio manter, ter sempre a mesma ação independente do cenário e situação**	**Carater não é suscetível de ser alterado. É individual, próprio da pessoa. O meio pode interferir e a educação de origem. Ele é inato, inerente...se tem ou não.**

Bom homem.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA	Ser generoso. A generosidade é ampla, desde sentimentos, relacionada a ser um homem bom, oferecer algo para a pessoa, ser duro, não é ser bonzinho, mas entender a necessidade dos outros e voluntariamente auxiliar, de coração aberto, não precisa ser bonzinho...	É aquele, na minha opinião, que faz mais do que o equilíbrio, da coerência, justo,.	Bom homem é um homem bondoso e...
NOESIS	o fato concreto, a inciativa que toma é generosa mesmo que seja duro...para ser um homem a generosidade está relacionada a isso (lealdade, buscar objetivos comuns com base na lealdade e na credibilidade), quando falo nisso, não é aquele que dá aquilo para os outros, afeição, sentimentos, desprendimento material com as pessoas que estão próximas, etc...		o homem bom é de piedoso...é um bom engenheiro, bom em alguma aptidão ou no sentido de doar...ser bonzinho...vEm da bondade, de altruísmo, bondade é ser altruísta
EPOCHÈ)	**Ser generoso, entendendo a necessidade do outro e auxiliar voluntariamente, de coração aberto, com desprendimento material com as pessoas que estão próximas**.	**Aquele que vai além do equilíbrio, da coerência e da justiça.**	**Ser bondoso, piedoso, altruísta**.

Homem mau.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA - Fato	desleal, de mau caráter, a falta de generosidade,	O homem normal é aquele que não pratica o justo.	O contrario de um bom homem. Ser mau, impiedoso, não doar-se.
NOESIS	o homem mal está relacionado ao caráter, a falta	... o incoerente, é o que não vai aquém não cumpre nem o que é	Não ser altruísta.

	de confiança, lealdade, eu me afasto , esconde o jogo, faz por trás do pano, não gosto de gente assim, eu me afasto e tento mantê-las longe de mim...não tenho muito...terei conflito, não tenho medo de briga...eu irei demonstrar que ela eu não confio e se ela insistir vai dar problema, não gosto de briga se mexer comigo vou...	justo, dequilibrado, age de má fé	
EPOCHÉ	**Ser desleal, de mau caráter, sem generosidade, desleal, não confiável.**	**Aquele que é incoerente, vai aquém e não cumpre o que é justo, age de má fé.**	**Ser mau, impiedoso, não doar-se**

Quais os sentimentos mais nobres em um homem.

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	GESTOR CLASSE (IBRI)
NOEMA -	Credibilidade e a confiança...sem a confiança, não faz nada, não se consegue manter; ela constrói, sem ela não consegue chegar a lugar nenhum....e ela se destrói rapidamente... Credibilidade é maior...quando confia tem credibilidade na pessoa, tem credibilidade profissional, pessoal, posso me dar muito bem, tenho credibilidade, mas não tenho credibilidade com ela, ele é mais pontuada, tenho...você pode ter as 2	O de realização	Doar-se no sentido de doar...não é ser bonzinho...vem da bondade, de altruísmo, bondade é ser altruísta
NOESIS	,,,posso ter credibilidade e confiança...confiança eu tenho com a pessoa, mas não tenho credibilidade, nos damos muito bem em confiança, mas no profissional não tem...em diversas situações, a confiança é pessoal, mas ela é um todo ...é a confiança é a mais nobre, em tudo, ela é universal...	principalmente com o próximo e quanto mais distante o próximo, maior o sentimento de realização	
EPOCHÉ	**Confiança e credibilidade. A confiança é mais importante, posso ter confiança sem ter credibilidade.**	**O de realização na relação com o próximo.**	

Quais as atitudes mais nobres em um homem.

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	GESTOR CLASSE (IBRI)
NOEMA -	Volta na generosidade do homem....	Ajudar ao próximo, irmão sem qualquer tipo de interesse ou contrapartida	NÃO RESPONDIDO
NOESIS			

EPOCHÉ	**Generosidade**	**Ajuda ao próximo sem interesse**

Reputação.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA -	Faz parte de uma percepção e construída com muito trabalho...como percepção tem um valor econômico, mas não contábil financeiro... Como contábil financeiro, é o valor que a empresa se dá, econômico é a percepção que os outros dão de mim, o grau de reputação depende não do que eu faço, mas de como os outros me percebem, como e fora de mim, isso significa dizer que na minha opinião, é mais valor econômico que contábil financeiro...no meu julgamento. O contábil financeiro eu atribuo a mim mesmo, eu montei ele, eu contabilizei, quem atribuiu valor fui eu...vou depreciar ou não etc....no que eu acho que as pessoas que eu tenho, no modelo rfs, eu atribuo um valor que eu acho (historico para fazer aquela coisa) A reputação tem graus de reputação, e esse s graus são construídos e muitas vezes vai errar, melhorar, ec...é uma construção, e um dialogo com todos que estão com você, quem atribui não é você são os outros, e qualquer falha mancha sua reputação e mancha o valor econômico da Cia. é um ativo com valor econômico...ele pode ate ter, mas é extremamente volátil mas que a marca...para construir e difícil, mas destruir e rápido... A marca consegue...a reputação está relacionada a credibilidade em todos os seus aspectos, se falha em algum momento, na sua credibilidade...algo grave etc...a reputação tem graus..ela vai se manifestar em diversos graus e diversos momento.]	NÃO RESPONDIDO	Para mim reputação é fortemente derivada da imagem, sendo a primeira decorrente de uma opinião de foro mais moral, acredito que é construída de acordo com a conduta da pessoa (física ou jurídica..
NOESIS	Exemplo o Itaú sempre foi um banco o relacionamento		...a imagem é mais superficial e ligada ao aspecto estético para um

	com o mercado foi pautado muito bem com reputação fantástica...ha 2 anos teve uma inadimplência grande em micro e pequenas empresas...com relação ao Itaú...o mercado acionario, analistas de investimento disse ok.,..o fato se concretizou o mercado já esperava. Passado um ano veio a inadimplência de veículos, em 2012, isso afetou a credibilidade da alta administração do banco...o mercado acionário duvidou, afetou a credibilidade da alta administração teve que agir etc...não do ri, o ri estava se comunicando com o mercado, ai vai dar o grau não pode antecipar o mercado...não pode falar que vai aumentar a inadimplência, e sinalizar o que vai acontecer. Quando veio a bomba, afeta a reputação da alta administração, o modelo de gestão está errado....ao modelo em discussão com os agentes foi como o Itaú sofre 2 reveses tão pesados.....não pode dizer cosias, é tolhido...		indivíduo e comercial para uma organização.
EPOCHÉ	**Percepção. Ela está relacionada com a credibilidade. Como contábil financeiro, é o valor que a empresa se dá, econômico é a percepção que os outros dão de mim, o grau de reputação depende não do que eu faço, mas de como os outros me percebem, como e fora de mim, isso significa dizer que na minha opinião, é mais valor econômico que contábil financeiro...no meu julgamento. Ela tem graus construídos - uma construção, por meio de um dialogo com todos que estão com você, quem atribui não é você são os outros, e qualquer falha mancha sua reputação e mancha o valor econômico da Cia. é um ativo com valor econômico... é extremamente volátil mais que a marca...para construir e difícil, mas destruir é rápido...**		**Derivada da imagem, mas de fórum mais moral, construída pela conduta da pessoa ou da organização...a imagem da reputação é mais estética, comercial.**

A vantagem de uma boa e a desvantagem de uma má reputação.

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA -	Quando cai a reputação, a maneira de agir, sua atitude passa a contestar sua credibilidade, para retomar é difícil	A primeira grande vantagem é você com você mesmo, porque pensando na auto reputação, se eu tiver conseguindo ser ético, coerente perante sua consciência, comigo mesmo, se visto pelos terceiros, variado pelas atitudes, legados de vida, as portas são abertas, as pessoas te tratam com mais respeito, uma coisa boa puxa outra cosia boa, as vantagens.	É de alta importância alta...a reputação para RI tem empresas que por períodos se afastou do mercado, não deu informação etc, quando ela volta, a reconstrução do mercado é lento, difícil e de longo prazo. O fortalecimento de suas marcas, uma boa reputação da empresa está diretamente ligada ao que essa empresa oferece à sociedade por meio de produtos/serviços e, em menor grau, do relacionamento com *stakeholders.*
NOESIS	O mercado de capitais não trata de uma elite econômica, mas intelectual, não acadêmico, possui ser uma pessoa física analista, ele coloca o dinheiro dele na tua ação, vai pesquisar, sua empresa, a governança, a sustentabilidade, se ele não fizer esse e4studo e burro, incompetente.	Você entra em qualquer situação com boa reputação ele entra com saldo favorável, num patamar favorável, se tem essa visão do outro lado positiva qualquer negociação, relacionamento é mais simples, tem mais confiança....externalizado no relacionamento com o mundo e a sociedade independente da percepção e visão de terceiros a maior é com você mesmo se a visão com terceiros for condizente com você mesmos era melhor, essa é a segunda. 8 sócios, capital fechado, 18 anos de atuação (setembro). A area administrativa financeira, o João é o socio principal. É o que ela reflete no contábil econômico – crescimento da empresa, portfólio, equilíbrio de receitas, de relacionamento de longo prazo com os clientes, financiamento de projetos, o balanço da empresa, a reputação...a reputação não é avaliada, mas as consequências	
EPOCHÉ (Essência)	**Quando cai a reputação, a maneira de agir, sua credibilidade e atitude passam a ser contestadas.** **O mercado de capitais é composto de uma elite econômica, intelectual, não acadêmica. O indivíduo coloca o dinheiro dele na tua ação, vai pesquisar sua empresa, a governança, a sustentabilidade.**	**Na auto reputação, sendo ético, coerente perante sua consciência, se visto pelos terceiros, variado pelas atitudes, legados de vida, as portas são abertas, as pessoas te tratam com mais respeito. Entra em qualquer situação com saldo favorável,; em qualquer negociação, relacionamento é mais simples, tem mais confiança....** **Externalizado no relacionamento com o mundo e a sociedade independente da percepção e visão de terceiros a maior é com você mesmo se a visão com terceiros for condizente com você mesmos era melhor, essa é a segunda.** **Ela reflete no contábil econômico – crescimento da empresa, portfólio, equilíbrio de receitas, de relacionamento de longo prazo com os clientes, financiamento de**	**uma boa reputação de empresa está ligada ao que essa empresa oferece à sociedade por meio de produtos/serviços e em menor grau, do relacionamento com *stakeholders*.**

	projetos, o balanço da empresa, a reputação...a reputação não é avaliada, mas as consequências sim.		

Reputação x regras de conduta.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA - Fato	Com certeza! Acredito que as regras de conduta contribuem para gerar reputação, tendo uma relação dialética.	A Lecom é pesquisada a cada 2 anos, muito foco na reputação, no relacionamento das pessoas e pós entrega de todos os projetos, se atendeu, se está dentro das expectativas, se falamos mais, se entregamos menos, sempre na busca desta reputação .	Sim. Honestidade, transparência, o carater influencia a reputação...
NOESIS	Quanto melhores regras de conduta, melhora a reputação; quando mais reputação, impacta nas regras de conduta. Não há como desvincular. Regras de conduta que abordem o posicionamento da empresa em relação a postura em relação a corrupção, fraude, insider information, sustentabilidade, dentre outros são fundamentais para a reputação da cia. Sim, ter uma coerência com o proposito da empresa, a visão **...**observando de forma irrestrita as questões legais, que são importante para o negocio, para as pessoas e para o país	Tudo o que se falou ate posicionamentos coerentes, justos, éticos, equilibrados, considerando sempre os próximos, nunca deixar sua liberdade se transformar a libertinagem, invadindo o espaço dos outros, isso leva a uma boa reputação	o caráter está acima da reputação, ele ajuda, seria um indicador, ética, ele tem que etr uma conduta mais ética...está ligada a desconfiança desonesta, cai tua reputação, melhorar a reputação ser reconhecido em grupos que é um honesto,serio, trabalhador...vai construindo os fatores para uma boa reputação seja na empresa etc, em diferentes grupos
EPOCHÉ	**Sim. As regras de conduta contribuem para gerar reputação, tendo uma relação dialética. Quanto melhores regras de conduta, melhora a reputação; quando mais reputação, impacta nas regras de conduta permite coerência com o propósito e a visão da empresa e observação das questões legais importantes para o negocio, as pessoas e o país.**	**Sim. Posicionamentos coerentes, justos, éticos, equilibrados, considerando sempre o próximo, nunca deixar sua liberdade se transformar em libertinagem, invadindo o espaço dos outros, isso leva a uma boa reputação**	**Sim, Honestidade, seriedade, transparência e o carater influenciam a reputação pois envolve uma conduta ética para se adquirir confiança. É importante o reconhecimento pelos diferentes grupos pela honestidade, seriedade, trabalhador, seja da empresa ou do individuo, para se adquirir reputação**.O **caráter está acima da reputação; é um indicador.**

Reputação para uma empresa.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA	ter um dialogo poroso,	É, buscar ser uma empresa confiável,	Teoricamente aquilo que será que a

	adequado...poroso e no mundo atual, a reputação deve ser porosa, deve saber ouvir, introjetar e discutir as demandas dos seus *stakeholders*, são legitimas, como vai atender, não e isso,	com credibilidade, justa, honesta, comprometida e cidadã	sociedade teria contato com a marca em si, com o produto, serviço, dificilmente ela terá uma boa reputação se ela não tiver uma marca de boa reputação, a sociedade consegue tangibilizar mais com a marca e um produto do que uma empresa Envolve a opinião das pessoas internas e externas à companhia em relação à sua conduta moral, porém diferentemente de um indivíduo essa conduta moral advém dos atos corporativos em âmbito social, comercial (tanto com fornecedores quanto com clientes), trabalhista, ambiental
NOESIS	ter um dialogo poroso, ouvir e introjetar, se vai alterar e outra questão, um dialogo honesto, justo...receber informações, demandas, interesses, ouvir e retornar, comunicação porosa, se existia um modelo que fazia o que queria, hoje não e mais assim, efetivamente deve ouvir, reputação e um dialogo honesto, junto com seus *stakeholders*...dialogo, ouvir...dialogo e discordar,,ouvir, discutir e falar que ele está errado	...não muda nada...qualquer setor. o principio é o mesmo para uma empresa independente do setor em que ela esteja, é a setor, o conceito reputação. buscando uma ser uma empresa confiável, com credibilidade, justa, honesta, comprometida e cidadã...não muda nada...qualquer setor,.o princípio é o mesmo para uma empresa independente do setor em que ela esteja, é a setor, o conceito reputação.	é muito mais para a empresa; a marca está dentro, na sociedade ocorre de forma inversa, a sociedade nãos abe a empresa que está atrás da marca, a primeira é a marca, como a empresa trabalha a comunicação, às vezes é com a marca dela ou a sua figura dela. O inverso também acontece, se ela cair, se a reputação cai, a marca vai entrar em descredito...a reputação vai afetar dependendo da marca, ela tem um leve arranhão, se estabeleceu e nãos e fala mais nisso...cai a reputação, não é questão de vender ou não...ela sofre um arranhão...sofre, a marca sofre...se tem caso, casos isolados...eles continuam vendendo, se houver sequencias de problemas ela cai...pode pegar...uma porção de empresa...que fala uma coisa e pratica outra, isso está feio. A reputação dos bancos no Brasil e alguém está dando prejuízo, fechando...banco não tem diferenciação de um para outro gigantesca... Não acho que uma reputação de uma empresa é só uma marca...depende da estratégia de exposição de uma empresa. Reputação da marca...vai depender da empresa, por exemplo, o laboratório continua produzindo e lança uma outra coisa...ela afeta, mas ela continua....a empresa continua, a marca até some...até conseguir outro produto, e cai por algum erro...e a empresa, ela continua, a reputação da empresa é mais importante, mais peso do que uma reputação de marca.
EPOCHÉ	**ter um dialogo poroso, honesto, justo; a reputação deve ser porosa, , introjetar e discutir as**	**O principio é o da confiança, da credibilidade, justiça, honestidade, comprometimento e cidadania.**	**A sociedade pode tangibilizar a marca porem ela pode sumir, mas a empresa continua. A empresa é mais importante que a reputação de uma marca que vai**

	demandas dos seus *stakeholders*;.receber informações, demandas, interesses; deve saber ouvir e retornar por meio de uma comunicação porosa. Reputação é um dialogo honesto, junto com seus *stakeholders*... dialogo é tambem discordar, discutir e falar que ele está errado.		**depender da empresa. aquilo que a sociedade conta da marca, do produto, serviço, dificilmente ela terá uma boa reputação se ela não tiver uma marca de boa reputação, a sociedade consegue tangibilizar mais com a marca e um produto do que uma empresa. Envolve opinião das pessoas interna e externa à companhia em relação à sua conduta moral, porém diferentemente de um indivíduo essa conduta advém dos atos corporativos em âmbito social, comercial (tanto com fornecedores quanto com clientes), trabalhista, ambiental**

Reputação para a LECOM, ITAU, IBRI.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA -	se discute muito aqui o que e reputação, ela se constrói nos relacionamentos com os *stakeholders*, o conceito de públicos que interage com a organização, a empresa...não se pode entender como todo mundo, focar, em seus clientes, seus fornecedores, os seus funcionarios, a mídia que te segue, a academia que está interessada em você, com interesse meio difusa, mais de alguma forma interage com a empresa, a comunidade que está em volta das agências, não e o publico em geral, senão fica etérea, aquelas que se..relacionam com a organização...	Buscamos ter uma boa reputação por princípio. A reputação é um ativo, que reflete tanto nas duas, econômico e financeiro Uma empresa de serviços como a nossa, marca e empresa é irmão gêmeo, se não a diferença é menor é menor do que em uma empresa de produtos, varejo, pode ter muito contato com o produto, marca sem ter produto com a empresa, em uma empresa de software, a experiência é única é com tudo, e o grupo comunicação e informação periódica é bem separado desse assunto. Quando se comunica, gera informação periodica não sei quanto é importante para a real reputação principalmente a racional Para nós significa um posicionamento, condição básica para ter a Lecom, é um ativo, não somos para criar um ativo, é a única forma que eu entendo para ser, assim, não ser diferente.	Para o instituto a reputação está ligada à conduta da pessoa, física ou jurídica, no âmbito social, ético, comercial. Porém, é muito importante perante ao instituto a conduta perante os agentes do mercado, como por exemplo, como a organização age em relação aos seus investidores, agentes regulatórios etc. A credibilidade que ao meu ver é a base, está ligada à capacidade de entrega dos comproomissos firmados pelos pessoas/organizações. Em relação à um profissional de RI, a visão da reputação está de certa forma ligada à capacidade técnica, nível de relacionamento (networking) e conduta ética. .
NOESIS	houve uma reunião em floripa, uma senhora foi agressiva, falou alto, nervosa etc...o discurso honesto comprou ações de uma empresa em expansão, dividendo de uma empresa em expansão...que só recebe dividendos,..., depende do momento econômico, das características do setor, deve considerar isso, o modelo econômico implica em reinvestimento, implica em ampliar agências , expansão, e claro que vai		Porém, é muito importante perante ao instituto a conduta perante os agentes do mercado, como por exemplo, como a organização age em relação aos seus investidores, agentes regulatórios etc. A credibilidade que ao meu ver é a base, está ligada à capacidade de entrega dos comproomissos firmados pelos pessoas/organizações. Em relação à um profissional de RI, a visão da reputação está de certa forma ligada à capacidade técnica, nível de relacionamento (networking) e conduta ética.

	haver acionistas que não concordam...a estratégia da companhia, paga 30\5 sobre o lucro e vamos continuar com essa politica e não vai mudar, o modelo atual dessa companhia...não ser agressivo, é um diálogo honesto, ela tem todo o direito e colocou a posição da companhia, poderia estar enrolando, ser honesto com ela...tem empresas que pagam,...o banco deve ampliar no Brasil investimento em ti, vem dos lucros do modelo da própria companhia.....ler a estratégia do banco, a política do banco não é distribuir dividendo, preciso reinvestir o lucro, precisa investir no mercado brasileiro, 10 bi e 400 milhões em ti em Mogi mirim vem dos lucros...o dialogo honesto tem que acontecer...tem muito ris que fala, ele não acredita no que ele fala e fica um discurso falso, jogado no ar sem relevância e que não esclareceu...		
EPOCHÉ	**Discute-se muito isso no Itau. Ela se constrói nos relacionamentos. não e o publico em geral, senão fica etérea, aquelas que se relacionam com a organização. O dialogo deve ser honesto tem que acontecer. O RI deve acreditar no que ele fala, se ele não acredita fica um discurso falso, jogado no ar sem relevância e que não esclareceu...**	**A reputação é um ativo. significa um posicionamento, condição básica para ter a Lecom. É a única forma que eu entendo para ser, assim, não ser diferente.**	**A conduta perante os agentes do mercado. Como a organização age em relação aos seus investidores, agentes regulatórios etc. A credibilidade que é a base, está ligada à capacidade de entrega dos compromissos firmados pelas pessoas/organizações. Em relação à um profissional de RI, a visão da reputação está de certa forma ligada à capacidade técnica, nível de relacionamento (networking) e conduta ética.**

Credibilidade

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA -	Envolve terceiros consideram crivel posição de uma pessoa/organização. Em situação critica ou de crise, a avaliação da pessoa ou instituição sempre recebe mais uma chance, mais uma oportunidade, devido a percepção de credibilidade. Eh a percepção mais importante na construção da reputação	NÃO RESPONDIDO	

	...		
NOESIS	O caso do EikiBbatista caiu em dias...a quantidade de conflitos existentes...o conselho pediu demissão, caiu uma cosia de credibilidade foi jogada no lixo...no mercado financeiro a credibilidade faz a diferença, fa um monte de metodologia para analisar, a credibilidade vai contar...vai ver o histórico, o relacionamento sore a empresa e a credibilidade entra no jogo, entra muito.....tem muitos instrumentos para analsiar, a credibildiade entra do outro lado... O problema e esse, a questão é credibilidade, todos envolvidos		
EPOCHÉ	**Envolve terceiros; a posição de uma pessoa/organização. É crível Em situação critica ou de crise, a avaliação da pessoa ou instituição sempre recebe mais uma chance, uma oportunidade, devido à percepção de credibilidade. No mercado financeiro a credibilidade faz a diferença. O histórico, o relacionamento sobre a empresa e a credibilidade entra no jogo, entra muito.....tem muitos instrumentos para analisar, a credibilidade entra do outro lado...A questão é credibilidade, de todos os envolvidos**.		

Confiança

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA -	é mais que uma percepção humana. É parte constituinte de um relacionamento.	NÃO RESPONDIDO	
NOESIS	Não vejo como parte de um relação entre uma empresa x pessoa		
EPOCHÉ	**Extrapola a percepção humana, parte**		

	constituinte de um relacionamento

Quais os atributos de reputação de uma empresa.

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	GESTOR CLASSE (IBRI)
NOEMA -	ter um dialogo poroso, adequado...poroso e no mundo atual deve ser porosa,	Quanto ela é admirada, credibilidade, do cliente	Honestidade, transparência, tratar as pessoas de forma educada, correta, equânime,
NOESIS (Interpretação)	deve saber ouvir, introjetar e discutir as demandas dos seus stakeholders, são legitimas, como vai atender, não e isso, ter um dialogo poroso, ouvir e introjetar, se vai alterar e outra questão, um dialogo honesto, justo...receber informações, demandas, interesses, ouvir e retornar, comunicação porosa, se existia um modelo que fazia o que queria, hoje não e mais assim, efetivamente deve ouvir, reputação e um dialogo honesto, junto com seus stakeholders...dialogo, ouvir...dialogo e discordar,,ouvir, discutir e falar	...para mim é tudo igual não vejo diferença discurso todas tem, atitudes poucas tem, a reputação está nas atitudes de quem esta mais próximo do discurso	
ÉPOCHE	ter um dialogo poroso, adequado...poroso e no mundo atual deve ser porosa,		
	Dialogo honesto e poroso, discutindo as demandas dos *stakeholders*. Saber ouvir, discutir, falar e introjetar as demandas.	**A reputação está nas atitudes de quem está próximo do discurso.**	

Importância da gestão da reputação em relação às demais atividades desenvolvidas na área (Comunicação Corporativa/Organizacional, RI)

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	GESTOR CLASSE (IBRI)
NOEMA -	há uma obrigatoriedade maior a ser transparente. A reputação impacta o seu relacionamento com, por exemplo, clientes e colaboradores. A reputação é um dos elementos que impactam a participação de mercado, gerando, portanto, ganho econômico e mensurável.	O Marketing responderá essa questão	Total. não somente pelo corpo executivo mas principalmente pelo Conselho de Administração

NOESIS	ela passa a ser mais cobrada...uma certa competição em transparência...ela tem obrigações diferente em relação ao mercado...		
EPOCHÉ	**obrigatoriedade maior a ser transparente e assim a empresa passa a ser mais cobrada,; tem obrigações diferentes em relação ao mercado.** **É um dos elementos que impactam a participação de mercado, gerando, ganho econômico e mensurável.**	O Marketing responderá essa questão	**Total e contempla desde o corpo executivo até o conselho de administração**

Públicos essenciais para garantir reputação de uma empresa.

SUJEITOS	**GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)**	**GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista**	**GESTOR CLASSE (IBRI)**
NOEMA –	3 prioritarios – clientes, funcionários/ colaboradores, acionistas,	Cliente, funcionários, sociedade	
NOESIS	Mais o potencial investidor, o mercado investidor, analistas de investimentos, que investe na empresa, se ele não investir tem algum problema naquela empresa,,,,o caso da Petrobras é nítido...e o mercado investidor foi o primeiro stakeholder a bater na Petrobras e assim é uma consequência e a reputação foi sendo perdida....com relação à reputação.		
EPOCHÉ	**3 prioritarios – clientes, funcionários/ colaboradores, acionistas e adicionalmente potenciai investidores, analistas de investimentos**	**Cliente, funcionários, sociedad**e	

9. úblicos essenciais da .LECOM, SAP, ITAU

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	CLASSE (Gestores) III - IBRI
NOEMA -	3 prioritarios – clientes, funcionarios, colaboradores, acionistas, o potencial investidor, o mercado investidor, analistas de investimentos, que investe na empresa, se ele não investir tem algum problema naquela empresa	Cliente, funcionários, fornecedores e sociedade	
NOESIS	,,,,o caso da Petrobras é nítido...e o mercado investidor foi o primeiro stakeholder a bater na Petrobras e		

	assim é uma consequência e a reputação foi sendo perdida....com relação a reputação.		
EPOCHÉ	**3 prioritarios – clientes, funcionarios, colaboradores, acionistas, o potencial investidor, o mercado investidor, analistas de investimentos, que investe na empresa, se ele não investir tem algum problema naquela empresa**	**Cliente, funcionários, fornecedores e sociedade**	

Ética:

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	CLASSE (Gestores) III - IBRI
NOEMA -	A etica e um termo muito genérico, mudando para o conceito de código de conduta, a ética sempre tem julgamento de valor	É muito ciclo, é igual, não *estar preocupado em não invadir, preservar tudo o que deve ser preservado, ambiental, social,* buscar os objetivos da empresa sem pisar em ninguém, da forma mais coerente, mais transparente, mais	Ser ético na minha opinião é agir dentro dos padrões/regras estabelecidos pela organização e pelo mercado num conceito profissional;
NOESIS	Aqui, (Itau) o comitê de ética tem um código de conduta...já teve o código de ética...evoluiu para um código de conduta...ela tem um julgamento de valor, a ética religiosa e uma, a profissional e outra, um codigo de conduta e o que a empresa quer, a postura das pessoas em conflitos, em questões fullcirze, como eu trato um fornece dor, a questão de partido políticos. O 1º código de ética, questões políticas nãos e discute no banco...há década 90, era normativo, sim, não...hoje o código de conduta e mais o que toleramos, o que deseja, o que e adequado...a questão política e permitido...não tem problema, era proibido...codigo de conduta...não é um representante de partido, aqui e um profissional do Itaú, mudou o foco do negocio, e mais de conduta, dos que dos julgamentos internos, e ideologia, mais amplo...religiosa, contra a corrupção. Um exemplo interessante, sempre foi um grande		em um conceito mais amplo, incluiria as regras sociais mais amplas.

	financiador de partidos políticos do pais, aparece na relação de doadores, como um dos primeiros...o Itaú não esconde, não esconde via empresa indiretas, doa pela holding, eu posso esconder...o itau tem 100 empresa...não aparece no tse, outras empresas fazem....está a reputação da empresa.se esta correto, se esta incorreto, doa da forma correta....admiração pela transparência e correção, não são para uma pessoa, um comitê que se discute aquela...nao apenas para uma ideologia so, não para uma corrente ideológica, quero que tenha democ4racia, q uero que se discuta a rspeito...acreditar na democracia, tem uma política de doações políticas,,,transparência não é estar de acordo com uma ideologia, uma corrente midiática etc. O Dow Jones – não quero discutir qual sua postura em relação a ind. Química...nao sou capaz, qual os eu posicionamento em relação a isso e divulgar qual sua postura em relação a isso...as posturas daqueles que mais berram não necessariamente vai a favor, tem suas posturas e ter coerente com sua historia, com justiça, o que considera adequado etc... A postura acaba com a reputação da empresa...		
EPOCHÉ	A etica é um termo muito genérico, mudando para o conceito de código de conduta. A ética sempre tem julgamento de valor **O comitê de ética do Itau tem um código de conduta...já teve o código de ética...evoluiu para um código de conduta...ela tem um julgamento de valor, a ética religiosa é uma, a profissional é outra, um**	**estar preocupado em não invadir, preservar tudo o que deve ser preservado, ambiental, social, buscar os objetivos da empresa sem pisar em ninguém, da forma mais coerente, mais transparente, mais honesta.**	**Agir dentro dos padrões/regras estabelecidos pela organização e num conceito mais amplo, incluiria as regras sociais.**

	código de conduta é o que a empresa quer, a postura das pessoas em conflitos, como eu trato um fornecedor, a questão de partido políticos

Ética e comportamento.

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	GESTOR CLASSE (IBRI)
NOEMA -	Com certeza! Acredito que as regras de conduta contribuem para gerar reputação, tendo uma relação dialética. .	Sim	Sim,.
NOESIS	Quanto melhores regras de conduta, melhora a reputação; quando mais reputação, impacta nas regras de conduta. Não há como desvincular. Regras de conduta que abordem o posicionamento da empresa em relação a postura em relação a corrupção, fraude, insider informattion, sustentabilidade, dentre outros são fundamentais para a reputação da cia		... pois a percepção do "ser ou não ético" está diretamente ligada ao comportamento do indivíduo/organização
EPOCHÉ	**Regras de conduta contribuem para gerar reputação, tendo uma relação dialética. Quanto melhores regras de conduta, melhora a reputação; quando mais reputação, impacta nas regras de conduta. Não há como desvincular**	Sim	**A percepção do ser ou não ético está diretamente ligada ao comportamento do indivíduo/organização**

Indicadores, na sua opinião, para que uma empresa tenha boa reputação. Forneça 7 palavras.

SUJEITOS	GESTOR DO CAPITAL I ITAU (RI)	GESTOR DO CAPITAL II LECOM-Acionista	GESTOR CLASSE (IBRI)
NOEMA -	Imagem Marca, Comunicação institucional Responsividade, Transparência, Gestão da empresa -Governança corporativa	Ter confiança, ter credibilidade, ser justa, ser honesta, comprometida, ser cidadã, ser responsavel	Transparência, Governança, Credibilidade, Acessibilidade, Pró-atividade, Confiança...as empresas japonesas que continuaram a se comunicar com o mercado são as que mais voltaram e se recuperaram... não consegue construir um valor sem ser acessível
NOESIS	, resposta intempestivo – ter condições de responder eu respondo no momento adequado mais rápido possível, muitas vezes não responde p, no momento oportuno, responsividade em relação as demandas a própria tempestividade, não é ser rápido, mas rápido no momento adequado), Tempestividade		...
EPOCHÉ	**Imagem,**	**Confiança,**	**Transparência, Governança,**

	Marca,Comunicação institucional, Responsividade, resposta intempestiva (ter condições de responder eu respondo no momento adequado mais rápido possível, muitas vezes não responde ;no momento oportuno, responsividade em relação as demandas - a própria tempestividade, não é ser rápido, mas rápido no momento adequado), Tempestividade, Transparência,Gestão da empresa - Governança corporativa	**credibilidade, justiça, honestidade, comprometimento, cidadania e responsabilidade.**	**Credibilidade, Acessibilidade, Pró-atividade, Confiança.**

6.3. Instituições – Classe (Comunicaão, Capital)

Justiça

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA -		Garantia de **isonomia e equidade** (sujeito impessoal)	É aquilo que você (o outro n fala) baliza, nivela em um **sistema de obediência instalado pela sociedade** ou pelo **poder constituído**
NOESIS (	**É** um **juízo** de val**Julgamento** da sociedade para **a boa convivência** social (noesis)	**Julgamento imparcial** por meios legais para o entendimento em uma sociedade	Uma que segue parâmetros instalados pelo poder constituído que define leis e regras, normas e outra que segue parâmetros estabelecidos na comunidade que define o que é correto, incorreto, legal e ilegal, a justiça do dia a dia das pessoas que a comunidade espera que faça e que não está escrito
EPOCHÉ	**Julgamento social para boa convivência (noema)**	**Julgamento social para entendimento**	**Envolve justiça natural do ambiente social do que se espera que o outro faça e outra definida por lei do Poder constituinte que envolve penalidade**

Ser justo:

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA	Avaliar as razões dos humanos frente a suas atitudes em sociedade	Agir conforme os princípios da justiça (isonomia, equidade)	Associado a uma boa conduta ética e moral..bom senso é uma coisa subjetiva
NOESIS	Avaliar, punir, premiar com base na razão, na justiça, e nas leis	Ação dos indivíduos conforme àqueles principios	É não ter diferença em tratamento em qualquer ambiente, casa ou trabalho...Justo, é tratamento, dois pesos e duas medidas..prá isso faz isso e prá outro faz diferente...é ser justo em cada critério, problemas...mas não dá o tratamento equânime para qualquer coisa que aconteça..Se injusto consciente ou inconsciente, pois quando tem consciência entra na questão moral e pensa sem saber que foi injusto no seu procedimento...por

			conta do bom senso ou não a outra pessoa vai sair injustiçada e eu vou achar que estou ajudando seu crescimento...mas na verdade ela está sendo injusta comigo.
EPOCHÉ	**Avaliar, punir e premiar as atitudes dos indivíduos na sociedade a partir das leis e da justiça**	**Ação correta sobre o outro sendo imparcial (isonomia) e tratamento igualitário(equidade)**	**Está relacionado a uma conduta ético-moral, adotando comportamento e atitude justos de forma equânime em qualquer situação , ambiente com tratamentos de pesos e medidas diferenciadas para com o outro para com o outro.**

Injustiça:.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - RP**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA - Fato	Infringir leia, códigos e os valores nobres	Obter vantagens indevidas	O contrario da Justiça
NOESIS	Infração das leis prejudicando quem é julgado	Vantagens indevidas levando ao desequilíbrio das relações sociais	É ter diferença em tratamento em qualquer ambiente, casa ou trabalho, agir de forma injusta ou variada de acordo com cada ambiente, É ter tratamento de dois pesos e duas medidas..prá isso faz isso e prá outro faz diferente...é adotar padrões de justiça em cada critério, problema...e dar tratamento diferenciado para qualquer coisa que aconteça..não agir com bom senso em relação à outra pessoa ...e eu vou achar que estou ajudando seu crescimento...mas na verdade ela está sendo injusta comigo...
EPOCHÉ	**Infração de leis e valores prejudicando alguém em situação de julgamento**	**Obter vantagens que elevam ao desequilíbrio das relações sociais pelo favorecimento de grupos**	**Está relacionado a uma conduta ético-moral, adotando comportamento e atitude injustos de forma diferenciada para cada situação, ambiente com tratamentos de pesos e medidas diferenciadas para com o outro**

Caráter:

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA	Está relacionado com a personalidade	Conjunto de atitudes de um individuo	Acho que é de origem da pessoa, não se consegue alterar, não tem critérios...é original da pessoa, é próprio, é individual, pessoal. Carater não é muito suscetível de grandes mudanças
NOESIS	Tem correlação com a personalidade, os princípios morais, os valores e determinam atitudes éticas ou aéticas	Resultado das atitudes	A personalidade pode ser alterada com relação ao meio, da família, da cultura, da comunidade,...o meio interfere positiva ou negativamente; de um carater negativo ela evolui, mas não é garantia de nada, apenas é influenciado pela educação de origem. É inerente, é da natureza do homem; é igual responsabilidade...são inatas, inerentes, não consigo moldar...ou você tem ou não tem.
EPOCHÉ (Essência)	**Os valores de cada um determinam a personalidade e as atitudes éticas ou aéticas**	**Resultado das atitudes**	**Carater não é suscetível de ser alterado. É individual, próprio da pessoa. O meio pode interferir e a educação de origem. Ele é inato, inerente...se tem ou não.**

Bom homem.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO -**	**COMUNICAÇÃO II**	**GESTORES INVESTIMENTO**

	(CONRERP)	(Abracom)	(IBRI)
NOEMA	Entender e realizar em razão do outro	Pelas ações superiores tomadas	É um homem bondoso, piedoso; em alguma aptidão no sentido de doar-se.
NOESIS	Avalia e realiza de forma justa em função das limitações do seu semelhante	As ações colocadas são superiores aos direitos e erros do individuo	Não é ser bonzinho, vem de bondade,de altruísmo,
EPOCHÉ	**Aquele que entende, avalia, realiza e age pelo outro**	**Tem ações superiores aos seus erros e direitos**	**É ser bondoso, piedoso, com capacidade de doar-se. É ser um altruísta.**

Homem mau

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA-	Sua pauta se baseia na vaidade, poder, ganancia e individualismo	Pelas ações de caráter inferior tomadas	O contrario de um bom homem. Ser mau, impiedoso, não doar-se.
NOESIS	Suas decisões e atitudes se pautam nesses princípios	As ações desenvolvidas levam em conta apenas os direitos individuais	Não ser altruísta.
EPOCHÉ	**Individualismo, ganancia, poder e vaidade pautam as decisões e atitudes.**	**Ações que não consideram os erros individuais, mas apenas os próprios direitos**	**Ser mau, impiedoso, não doar-se**

Quais os sentimentos mais nobres em um homem

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA -	Cultiva o amor em todas as suas dimensões	Ter senso de justiça	Doar-se, no sentido de doar-se.
NOESIS	A solidariedade, a bondade, a compreensão, gratidão, paciência	Praticar a justiça pela solidariedade e o altruísmo	Vem do altruísmo, da bondade
EPOCHÉ	**O amor multidimensional pela solidariedade, compreensão, bondade, paciência e gratidão**	**Ser justo pela solidariedade e o bem comum independente de gratificação (altruísmo)**	**Doação, bondade e altruísmo**

Atitudes mais nobres em um homem:

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (AGÊNCIAS)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA	Ter a capacidade de deixar de si em prol de outrem	Solidariedade e senso de justiça	Bondade ..e doação
NOESIS	De perdoar, superar a adversidade em todas as dimensões	Lutar permanentemente contra as desigualdades e os preconceitos	
EPOCHÉ	**Capacidade de doar-se em prol de outrem superando as adversidades**	**A pratica da solidariedade na luta contra a desigualdade e o preconceito**	**Bondade e doação**

Reputação

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (AGÊNCIAS)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA	Conceito favorável que se tem sobre organizações, instituições e pessoas	Visão que se tem de uma pessoa ou instituição	Para mim reputação é fortemente derivada da imagem, sendo a primeira decorrente de uma opinião de foro mais moral, acredito que é construída de acordo com a conduta da pessoa (física ou jurídica..
NOESIS	Envolve todos os ramos da atividade humana	A percepção de terceiros sobre pessoas e instituições	...a imagem é mais superficial e ligada ao aspecto estético para um indivíduo e comercial para uma organização.
EPOCHÉ	**Conceito favorável que se tem sobre pessoas, organizações e instituições e envolve toda atividade humana**	**Visão que se tem de pessoa ou instituição pela percepção de terceiros**	**Derivada da imagem, mas de fórum mais moral. É construída pela conduta da pessoa ou da organização...a imagem da**

			reputação é mais estética, comercial.

Qual a vantagem de uma boa e a desvantagem de uma má reputação.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA	Expansão ou redução dos negócios e do mercado	Ter credibilidade Não obter confiança	o fortalecimento de suas marcas,
NOESIS	No mundo dos negócios significa ampliar ou enxugar negócios e mercado até perda do capital	Ter credibilidade para agir em sociedade Ser visto como individuo ou empresa não confiavel	uma boa reputação da empresa está diretamente ligada ao que essa oferece à sociedade por meio de produtos/serviços e, em menor grau, do relacionamento com stakeholders.
EPOCHÉ	**Representa ampliar negócios, mercado e capital e sua ausência, perda de capital ou redução de mercado e negócios.**	**Credibilidade e confiança permitem ao indivíduo e a empresa ter reputação e sua falta impedem-nos de agir em sociedade.**	**Fortalecimento da marca e ao que oferece à sociedade e em menor grau pelo relacionamento com os *stakeholders***

Reputação define regras de conduta.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA			Sim. O caráter influencia a reputação.
NOESIS			Ele está acima da reputação, mas ele ajuda. Tem que ter uma conduta ética. Esta ligada à desconfiança, desonestidade...se é desonesto cai a tua reputação; é necessário ser reconhecido em grupos, que é honesto, serio, trabalhador...vai construindo os fatores para uma boa reputação, seja na empresa, em diferentes grupos...
EPOCHÉ			**Sim, Honestidade, seriedade, transparência e o carater influenciam a reputação pois envolve uma conduta ética para se adquirir confiança. É importante o reconhecimento pelos diferentes grupos pela honestidade, seriedade, trabalhador, seja da empresa ou do individuo, para se adquirir reputação**.O **caráter está acima da reputação; é um indicador.**

O que é reputação para uma empresa (Conrerp, Relações Públicas e agências de comunicação, Abracom, IBRI.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA	Soma de um conceito e imagem favoráveis. Tem um significado e um significante	Trabalho com honestidade e transparência	Teoricamente, aquilo que a sociedade teria contato com o produto, a marca, serviço.. Para o instituto a reputação está ligada à conduta da pessoa, física ou jurídica, no âmbito social, ético, comercial. Porém, é muito importante perante ao instituto a conduta perante os agentes do

			mercado, como por exemplo, como a organização age em relação aos seus investidores, agentes regulatórios etc. A credibilidade que ao meu ver é a base, está ligada à capacidade de entrega dos comproomissos firmados pelos pessoas/organizações. Em relação à um profissional de RI, a visão da reputação está de certa forma ligada à capacidade técnica, nível de relacionamento (networking) e conduta ética. .
NOESIS	Representa mais que um conceito e imagem favorável. É a essência da existência de projetos de comunicação elaborados e avaliados na ótica do Relações Públicas, seus paradigmas e tecnicas.	Indicador de credibilidade de uma organização a partir de percepções de públicos estratégicos da organização	Para o Instituto está ligada à conduta da pessoa, física ou jurídica, no âmbito social, ético, comercial. Porém, é muito importante perante ao instituto a conduta perante os agentes do mercado, como por exemplo, como a organização age em relação aos seus investidores, agentes regulatórios etc. A credibilidade que ao meu ver é a base, está ligada à capacidade de entrega dos compromissos firmados pelos pessoas/organizações. Em relação à um profissional de RI, a visão da reputação está de certa forma ligada à capacidade técnica, nível de relacionamento (networking) e conduta ética. .Dificilmente ela terá uma boa reputação se não tiver uma marca de boa reputação, a sociedade consegue tangibilizar mais com a marca e um produto de uma empresa. Porém, é muito mais para a empresa, a marca está dentro dela. A primeira é a marca, como ela trabalha a comunicação. Se a reputação cai, a marca entra em descrédito, a reputação vai afetar independente da marca; a marca tem apenas um leve arranhão. A reputação não é questão e vender ou não...a marca sofre um arranhão, mas consegue continuar vendendo, mas se houver problemas sequenciais a empresa cai. A reputação dos Bancos no brasil, por exemplo se alguém estiver dando prejuízo, fechando, os bancos não tem diferença de um para outro... A reputação de uma empresa não é só de uma marca, depende da estratégia de exposição de uma empresa. A reputação a empresa é mais importante, tem mais peso que uma reputação de marca. A marca é afetada, some, mais a

			empresa continua,
EPOCHÉ (Essência)	**Conceito e imagem favorável, essência de projetos em Comunicação sob a ótica, paradigmas e técnicas de Relações Publicas**	**Percepção positiva dos públicos estratégicos da organização é indicador de credibilidade que concede reputação**	**Relacionado às experiências da sociedade com a empresa, seu produto, serviços e marca e com os agentes do mercado É importante ter reputação de marca que se obtem pela comunicação eficaz, mas principalmente da estratégia de exposição da empresa. Porém a reputação da empresa é mais importante que a de marca, pois se houver problemas sequenciais, a marca sofre arranhão, pode sumir, mas a empresa deve continuar.**

Credibilidade

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA -	Credibilidade e confiança são sinônimos	Sintonia entre valores e praticas	
NOESIS	...	...	
EPOCHÉ	**Credibilidade é confiança**	**Valores em sintonia com as práticas**	

Confiança

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA		Agir de acordo com os valores	
NOESIS	Não se confia naquilo que não se crê	Agir de acordo com os valores em todas as circunstancias	
EPOCHÉ	**A crença gera confiança**	**Coerência na ação em sintonia com os valores**	

Quais os atributos de reputação de uma empresa.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - RP**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA	Não é fácil, é trabalhoso para qualquer organização gozar de boa reputação		Tratar as pessoas de forma educada
NOESIS	Exige regras como transparência, credibilidade envolvendo confiança, responsabilidade frente a seus diferentes públicos, sustentabilidade são fundamentais. Envolve certificações em todos os níveis e determina reputação que se materializa ao longo do tempo	Respondido a partir da questão de atributos de reputação para uma agência: "transparência, honestidade, credibilidade	Ser honesto, transparente, correto e equânime
EPOCHÉ	**Processo com regras preconizando transparência, responsabilidade junto aos diferentes públicos, sustentabilidade com vistas à credibilidade e confiança**	**Transparência, honestidade e credibilidade pela percepção de terceiros**	**Educação, honestidade, transparência e equanimidade**

Importância da gestão da reputação em relação às demais atividades desenvolvidas na área de Comunicação Corporativa/Organizacional.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA	Total pois trabalha em função da reputação	Parte fundamental da gestão	É de importancia alta.
NOESIS	Toda denominação da Comunicação (organizacional,	Mantendo canais abertos com os diversos publicos	A reputação do RI...tem empresas que por períodos se

	institucional integrada, corporativa, pública, interna) trabalha em favor da reputação		afastou do mercado de capitais) por falta de dar informações, por exemplo - quando ela volta a reconstrução no mercado é lenta, difícil, e de longo prazo. Ela deve estar junto dos investidores, tem que falar o que acontece; ele tem que se expor, falar a realidade; qualquer fato negativo; tem que ser pro-ativo, não se esconder, falar; isso constrói reputação para investidores.
EPOCHÉ	**A C.O e todas suas denominações age em função da reputação**	**Reputação é componente fundamental na gestão da CO priorizando canais abertos com seus diversos publicos**	**De Alta importância no relacionamento com investidores. A empresa deve expor-se, ser verdadeira; estar junto e o RI deve cumprir esse papel sendo pró ativo para construir reputação.**

Procedimentos disponíveis. A gestão é monitorada? *I*ndicadores contemplados.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA	**Pesquisa, Planejamento, Governança Corporativa**	**Canais de dialogo por todos os meios e plataformas disponíveis**	Sim. A gestão é feita não somente pelo corpo executivo mas principalmente pelo Conselho de Administração
NOESIS	Governança corporativa alinhada com as demais áreas, simetria de mão dupla com a Comunicação participando das estratégias das organizações com função política em razão dos seus negócios	Por meio de indicadores do Reputation Institute	Principalmente por meio da sensibilidade dos conselheiros e executivos diante dos relacionamentos e ações do instituto.
EPOCHÉ (Essência)	**Por intermedio da Governança Corporativa alinhada com as demais áreas a Comunicação como função politica utiliza-se da pesquisa e do planejamento para monitorar a reputação.**	**Por meio de indicadores do RI e pelos canais de dialogo nas diversas plataformas disponiveis**	**Por meio da sensibilidade de conselheiros e executivos a partir das ações de relacionamento do Instituto.**

Perfil e competências necessárias do profissional para gerir/administrar a reputação de uma organização.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - (CONRERP)	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA	Relações soma-se a outros comunicadores para pensar e faz a comunicação da organização	Formação ampla, multidisciplinaridade e conhecimento dos indicadores de negócios	Sensibilidade em relação aos agentes principais com os quais a empresa atua direta e indiretamente, visão estratégica e holística do negócio.
NOESIS	RP deve somar-se a jornalistas, publicitários e outros habilitados a pensar, fazer e Comunicação	Multidisciplinar, formação ampla e profundo conhecimento do *core business* da organização	...
EPOCHÉ	**RP é o ator da gestão da reputação adicionando outros comunicadores e profissionais**	**Formação multidisciplinar com conhecimento do *core* e de indicadores específicos do negocio da organização**	**Sensibilidade em relação aos agentes com os quais a empresa atua, visão estratégica e holística do negocio.**

Públicos essenciais para garantir reputação de uma empresa.

SUJEITOS	COMUNICAÇÃO - RP CONRERP	COMUNICAÇÃO (Abracom)	GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)
NOEMA - Fato	Depende da empresa	Todos devem ser priorizados	
NOESIS	Começa pelo publico interno pois irá refletir nos demais e	Excluir públicos específicos dessa preocupação denota pouco	

	dependendo do evento, cenario e momento outros públicos podem ser priorizados	comprometimento com a gestão da reputação.	
EPOCHÉ	**Varia por empresa, evento, cenário e momento da Comunicação. O interno deve ser priorizado**	**A exclusão de algum publico denota descomprometimento com reputação verdadeira. Todos devem ser contemplados.**	

Públicos essenciais da..

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO II (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA	Os registrados	Não respondido	**O associado, os RIS das empresas....460 associados a maior ...são advogados, consultoria de RI, profissionais, gestores...dentro da empresa...pessoas de entidades, Bolsa, CVM, relações governamentais etc...academias na área com investimentos, bancos internacionais.**
NOESIS	Posteriormente as assessorias, agências de comunicação, associações congêneres, conselhos de classe fora da comunicação, universidades, faculdades e governo		Empresas que não associadas mas que tem um publico importantes, com potencial para abrir o capital, no caminho para abertura de capital. Relacionamento com outra entidade do mercado. Gestor de RI: comunidade de investimentos, os investidores, de analistas de mercado, administradores de carteira, fundos de pensão, bancos de investimento, entidades federais, agentes reguladores, auto reguladores CVM , Bolsa e o Banco Central com os Bancos, agentes reguladores e auto reguladores (CVM e Bolsa), imprensa especializada
EPOCHÉ	**Primeiramente seus registrados e demais instituições e organizações publicas e privadas relacionadas ou não com Relações Publicas.**		**O associado, os RIS das empresas....460 associados a maior ...são advogados, consultoria de RI, profissionais, gestores...dentro da empresa...pessoas de entidades, Bolsa, CVM, relações governamentais (Banco Central e Bancos privados e públicos nacionais e internacionais), analistas e administradores de carteira, entidades, agentes reguladores, imprensa especializada**

Ética:

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**

NOEMA - Fato	Conjunto de valores que envolve moral e carater	Agir com respeito.	é agir dentro dos padrões/regras estabelecidos pela organização e pelo mercado num conceito profissional; em um conceito mais amplo, incluiria as regras sociais mais amplas.
NOESIS	Envolve valores, moral e caráter e o livre arbítrio como criterio de julgamento	Agir com respeito aos seus valores e aos valores do outro. Para as agências se traduz por um conjunto de boas praticas das agências no ambiente concorrencial observando leis e relações de transparência com os clientes e públicos diversos.	em um conceito mais amplo, incluiria as regras sociais mais amplas.
EPOCHÉ	**Valores morais que definem o caráter e julgamento pelo livre arbitrio**	**Respeito aos valores próprios de do outro, priorizando para as agências, boas praticas, transparência e obediência as leis.**	**Agir dentro das regras e padrões estabelecidos pela organização e mercado e dentro das regras sociais mais amplas**

Ética e comportamento estão relacionados -

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA	Nosso comportamento tem todo o tempo incorporado a ética	Sim. Implica na ação visível em relação aos valores	Sim. a percepção do "ser ou não ético" está diretamente ligada ao comportamento do indivíduo/organização.
NOESIS)		Os comportamento são a ponta visível da ação de uma pessoa ou grupo em relação aos seus valores	a percepção do "ser ou não ético" está diretamente ligada ao comportamento do indivíduo/organização.
EPOCHÉ	**Ética está inserida no comportamento**	**Sim, pois ele é representação da ação de uma pessoa ou grupo que reflete seus valores**	**Sim, a percepção de ser ou não ético está relacionada ao comportamento do individuo ou da organização.**

Na estruturação de um modelo de gestão da reputação quais seriam os fatores primordiais nessa gestão.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTORES INVESTIMENTO (IBRI)**
NOEMA	Governança corporativa		
NOESIS	A própria governança corporativa a meu ver é um modelo de gestão que visa a reputação	Não respondido	
EPOCHÉ	**A governança como modelo de gestão que leva à reputação**		

10. Indicadores, na sua opinião, para que uma empresa tenha boa reputação. Forneça 7 palavras.

SUJEITOS	**COMUNICAÇÃO - (CONRERP)**	**COMUNICAÇÃO (Abracom)**	**GESTOR INVESTIMENTO**
NOEMA	.....	...	Transparência, governança, credibilidade, acessibilidade, pro-atividade, confiança
NOESIS	...	...	As empresas japonesas que continuaram a se comunicar com o mercado são as que mais voltaram e se recuperaram...não se consegue construir um valor sem ser acessível
EPOCHÉ	**Credibilidade,**	**Etica, respeito, diversidade,**	**Transparência, governança,**

	transparência, sustentabilidade, comunicação, responsabilidade social, sensibilidade	**cidadania, qualidade, bom atendimento, interação**	**credibilidade, acessibilidade, pro-atividade, confiança e principalmente pela acessibilidade se constrói valor**

APÊNDICE 7 – DEMONSTRATIVOS QUANTITATIVO DAS IC E ECH DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO E SUA PROPORCIONALIDADE POR TEMAS (FASE 5)

7.1.Atitudes mais nobres em um Homem

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

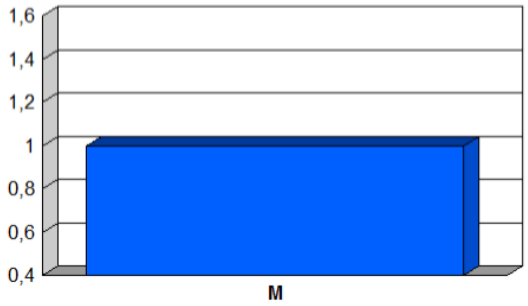
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

60 - Atitudes nobres em um homem

	Expressões Chave	Idéia Central	
	O termo São virtudes muito importantes para a construção do caráter de um ser humano Ser generoso para com o próximo Ser prudente, Suscar sempre a construção de um Mundo mais justo e humano.	Ser generoso para com o próximo, prudente e buscar a construção de um mundo mais justo e humano.	M

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

60) Atitudes nobres em um homem			
M	Carater e atitude baseados na compaixão e bondade	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

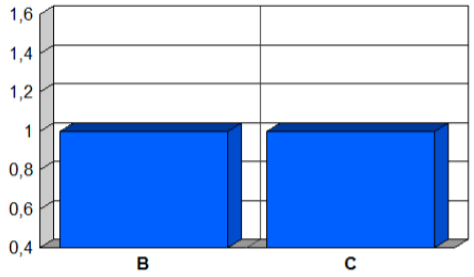
19 - Atitudes mais nobres em um homem

	Expressões Chave	Idéia Central	
	É trabalhar auto educação, auto desenvolvimento, Precisa ser incentivado nas organizações Trabalhar a espiritualidade Substituir a competição por cooperação Substituir competição por produtividade auto educação, auto desenvolvimento precisam ser inventivados nas organizações Trabalahr a espiritualidade Substituir a competição pro produtividade	Trabalhar auto educação, auto desenvolvimento, que precisam ser incentivados nas organizações, trabalhando a espiritualidade.	B
	Caracteristicas necessarias para construção de relacionamento mais humano adequado à convivência em sociedade.	Bondade, compaixão, humildade, respeito, espirito evolutivo são características de relacionamento humano para boa convivência social.	C

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

19) Atitudes mais nobres em um homem

B	Desenvolvimento de valroes humanos nas organizações	1
C	Caracteristicas para boa cnviência social	1
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	**2**



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

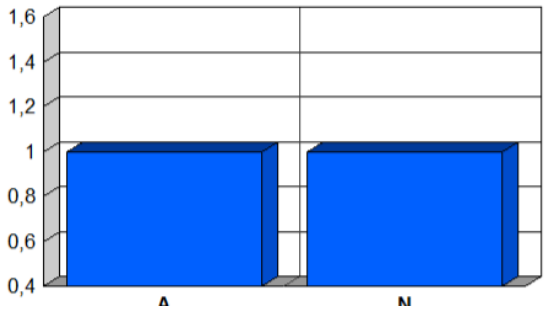
68 - Atitudes nobres em um homem

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Não somos o que dizemos Somos as aitudes reconhecidas por aquelas pessoas com quem tratamos	Somos aquilo que as pessoas com que tratamos reconhecem de nossas atitudes e não o que dizemos.	**A**
	Atitudes e compaixão incorporam atitudes positivas?	Bondade e compaixão podem ser atitudes positivas?	**N**

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

68) Atitudes nobres em um homem

A	Coerência entre discurso e pratica	1	50,00 %
N	Carater e atitude baseados na compaixão e bondade	1	50,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	**2**	



QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

51 - Atitudes nobres em um homem

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Quando o ser humano toma atitudes pela bondade e compaixão contribui para o mundo mais ameno	Atitudes baseadas na bondade e compaixão contribui para um mundo melhor.	M
	Constroem o carater É um dos pilares do relacionamento ideal humano Atitudes nobres pautam a sociedade para uma vida justa e um mundo melhor	É um dos pilares do relacionamento ideal humano. Atitudes nobres constroem o carater pautam a sociedade para uma vida justa e um mundo melhor.	M

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

51) Atitudes nobres em um homem

M	Carater e atitude baseados na compaixão e bondade	2	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	

7.2 - Sentimentos mais nobres em um homem

30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

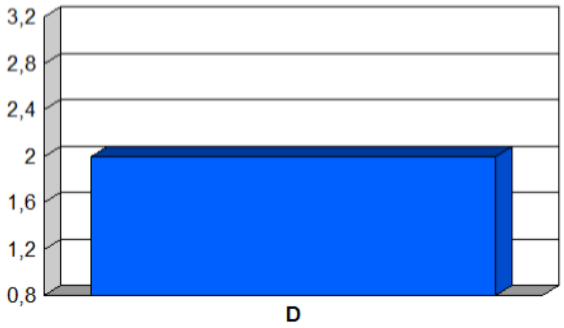
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

25 - Sentimentos mais nobres no homem

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Na teoria esses sentimentos remetem à ideia de fidelidade adoração por uma pessoa ou organização. Na pratica, as organizações não praticam esses sentimentos e as pessoas deixam de acreditar nelas.	Esses sentimentos remetem à ideia de fidelidade adoração por uma pessoa ou organização, não praticadas, remetendo à descrença das pessoas.	D
	Valores necessários à construção, preservação da credibilidade, reputação confiança de pessoas e organizações	necessarios na construção da credibilidade, reputação e confiança.	D
	adequado à convivência em sociedade.		

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

25)	Sentimentos mais nobres no homem		
D	Valores necessarios para a confiança e credibilidade de pessoas e organizações	2	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



7.3- Carater

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

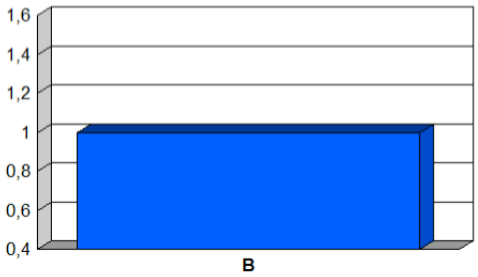
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

26 - Carater

Expressões Chave	Idéia Central	
Incentivar a auto educação, auto desenvolvimento nas organizações, trabalhar a espiritualidade suubstituir competição por cooperação substituir competição por produtividade	As organizações precisam inventivar a auto educação e auto desenvolvimento, trabalhando a espiritualidade e substituir competição por cooperação e comeptição por produtividade.	B

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

26)	Carater		
B	Valores humanos humanizados nas organizações	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

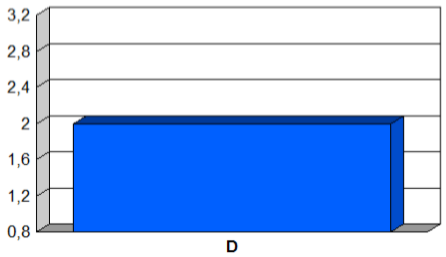
27 - Carater

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Algo que a pessoa possui ou não Construido com base no ambiente onde se foi educado	A pessoa possui ou não e advém do ambiente onde o ser humano foi educado.	D
	O fator principal que delineia o caráter do ser humano é a formação familiar responsável pelo aprendizado dos conceitos de "valor", ética, honestidade...	Na familia aprendemos os conceitos de valor, etica e honestidade.	D

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

27) Carater

D	Carater é construído na familia e no meio onde se vive	2	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

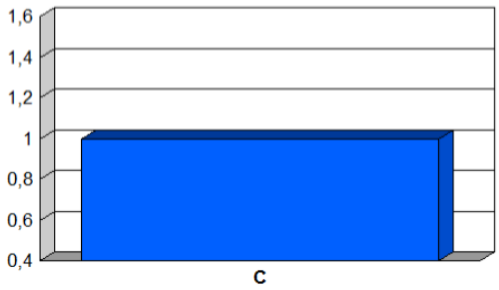
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

46 - Carater

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Carater, essência do ator social	Carater é a essência do ator social	C

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

46)	Carater		
C	Convivio social	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

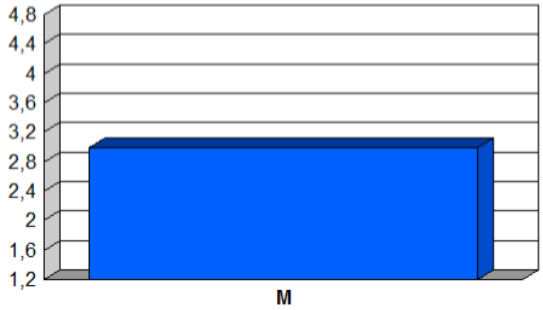
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

64 - Carater

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Ou a pessoa tem ou não tem. Valores passados de pais para filhos, porém cada um tem o livre arbitrio de suas escolhas e terão que arcar com as consequências	A pessoa tem ou não pelos valores adquiridos dos pais. O livre arbitrio define as escolhas e ela arca com as consequências.	M
	No mundo conturbado os valores simples são esquecidos Se fala em inversão de valores existem algumas coisas no homem (ser humano) que não podem ser invertidas, como seu caráter, suas atitudes falam por si Se você é honesto, não precisará dizer isso para as pessoas, com a finalidade de que elas saibam que você é honesto. (ser humano) que não podem ser invertidas, como seu caráter, por exemplo, suas atitudes falam por si	Fala-se em inversão de valores, os mais simples são esquecidos. Mas existem algumas coisas no homem que não podem ser invertidas, como seu caráter, suas atitudes que falam por si. Se você é honesto, não precisará dizer isso para as pessoas, com a finalidade de que elas saibam que você é honesto. (ser humano) que não podem ser invertidas, como seu caráter, por exemplo, suas atitudes falam por si	M
	é a elevada capacidade moral por meio do esforço contínuo e cumulativo em manter atividades mentais e condutas exemplares Essas virtudes representam o núcleo da personalidade Elas fornecem a energia para promover a capacidade intelectual, a fortuna e o poder. quanto mais as adquirimos mais necessitamos elevar o nosso caráter para utilizá-las corretamente. o ser humano não nasce com o caráter pronto Éadquirido e construído durante a sua formação pelos valores morais, éticos familiares e do meio social. Pode ser moldado e melhorado durantea vida e que determinarão a conduta.	é a elevada capacidade moral por meio do esforço contínuo e cumulativo em manter atividades mentais e condutas exemplares Essas virtudes representam o núcleo da personalidade Elas fornecem a energia para promover a capacidade intelectual, a fortuna e o poder. quanto mais as adquirimos mais necessitamos elevar o nosso caráter para utilizá-las corretamente. o ser humano não nasce com o caráter pronto É adquirido e construído durante a sua formação pelos valores morais e éticos da família e do meio social, que pode ser moldado durante a vida. Ele determinará a conduta.	M

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

64)	Carater		
M	Carater como expressão da conduta pelos valores aprendidos da familia e do meio	3	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	3	



7.4. Injustiça

30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

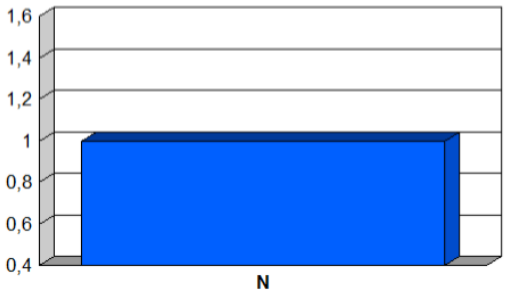
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

53 - Injustiça

Expressões Chave	Idéia Central	
em algum momento as organizações comentem atitudes, decisões e escolhas baseadas na injustiça.	As organziações tomam atitudes, decisões e fazem escolhas injustas.	N

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

53)	Injustiça		
N	Incoerência nas decições injustas	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

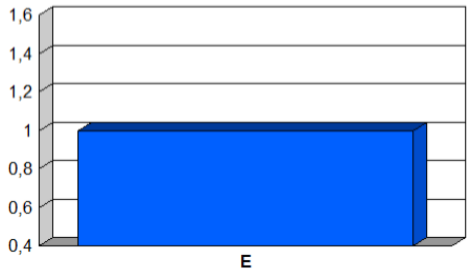
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

30 - Injustiça

	Expressões Chave	Idéia Central	
	A injustiça deveria ser intolerável pela sociedade principalmente quando a pessoa não tem condições de se defender.	A injustiça não deve ser tolerada pela sociedade principalmente em relação aqueles sem condições de se defender.	E

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

30) Injustiça			
E	Injustiça não deve ser permitida pela sociedade	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



7.5. Justiça

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

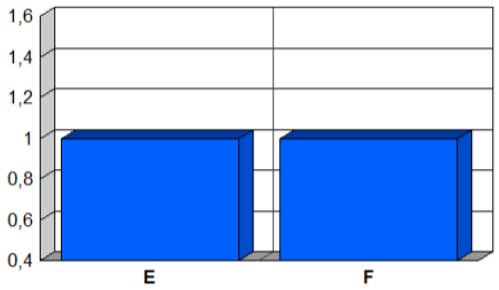
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

33 - Justiça

	Expressões Chave	Idéia Central	
	A justiça é importante e para todos e de uma forma mais igualitária! Um mundo mais humano!	Justiça é igualidade para todos e mundo mais humanizado.	E
	O significado de justiça é relativo Depende do ponto de vista do sujeito e de seus princípios e valores	O significado de justiça é relativo e depende dos valores e principios de cada sujeito.	F

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

33) Justiça			
E	Justiça rerpresenta igualdade e humanidade	1	50,00 %
F	Justiça depende dos valores e principios individuais	1	50,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



7.6. Confiança

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

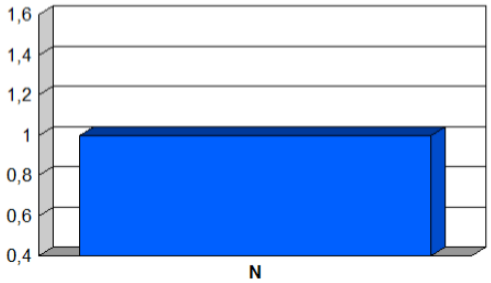
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

52 - Confiança

Expressões Chave	Idéia Central	
coerência é o indicador se a empresa ou pessoa caminha em conformidade entre o pensar, sentir e querer. ação, atitude e valores da empresa/pessoa	Éo indicador entre o pensar, sentir e querer e a ação, atitude e valores de empresas e pessoas.	N

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

52) Confiança			
N	Coerência entre pratica, valores	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

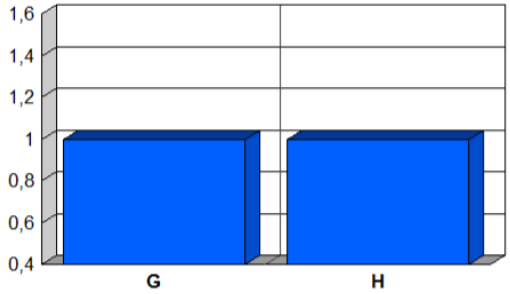
36 - Confiança

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Construída ao longo do tempo Construída pelo relacionamento entre pessoas e organizações	Construída pelo relacionamento ao longo do tempo entre pessoas e organizações.	G
	A confiança define se a pessoa ou a organização terá credibilidade.	Confiança define credibilidade de organização e pessoa	H

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

36) Confiança

G	Confiança é construída pelo relacionamento	1	50,00 %
H	Confiança se dá pela credibilidade	1	50,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



7.7.Credibilidade

30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

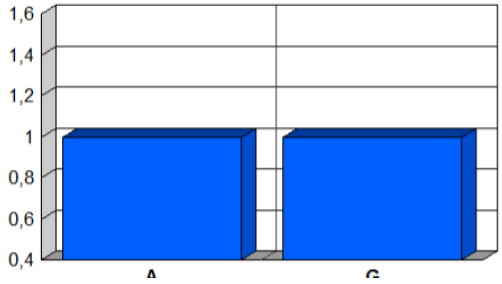
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

38 - Credibilidade

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Credibilidade é resultado da associação entre discurso e prática diz respeito a cumprir suas promessas e honrar compromissos internos e externos As atos das empresas falam mais dos que suas páginas	Resultado da associação do discurso e pratica no respeito ao cumprimento de promessas e honradez dos compromissos.	A
	Ser correto e confiável. Vai além e está relacionada ao indivíduo Dá direito à duvida se possa falar algo baseado no que as pessoas acreditam relacionado às empresas envolve mais que confiança e credibilidade Para empresas é necessario dispor de pessoas confiáveis, de uma estrutura justa para todos: ser protagonista em relação a seu histórico, investimentos, dando o beneficio da duvida. Permite que se fale algo em que as pessoas acreditam: Dá crédito. Quando relacionado às empresas envolve mais que confiança, mais que credibilidade, dispor de pessoas confiáveis e de uma estrutura justa para todos: ser protagonista em relação a seu histórico, investimentos, dando o beneficio da duvida.	É ser correto e confiável, dando direito à duvida, falar algo baseado no que as pessoas acreditam, dá credito. Para as empresas envolve mais que confiança e credibilidade, mas dispor de pessoas confiáveis, de uma estrutura justa para todos: ser protagonista em relação a seu histórico, investimentos	G

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

38) Credibilidade			
A	Alinhamento ente discurso e pratica	1	50,00 %
G	Credibilidade honrar compromissos e promessas	1	50,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

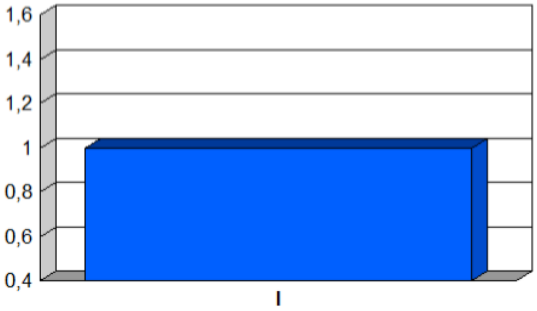
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

39 - Credibilidade

Expressões Chave	Idéia Central	
Desenvolve-se a partir da confiança depositada à pessoa Desenvolve-se a partir da confiança depositada à organização	Desenvolve-se pela confiança depositada à pessoa ou organização	I

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

39) Credibilidade			
I	Credibilidade como confiança	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



7.8. Atributos de Reputação de uma empresa

30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

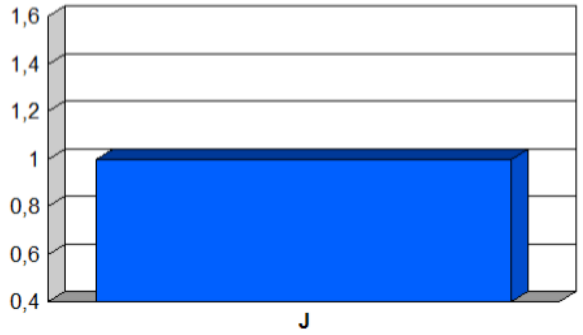
41 - Atributos de reputação de uma empresa

Expressões Chave	Idéia Central	
Trabalhar a partir dos colaboradores Eles exercem papel estrategico na construção da reputação o que implica na Coerência	Trabalhar com os colaboradores posicionando-os num papel estrategico para construir reputação.	J
Hoje existe uma miscelânia inspiradas na midia.		

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

41) Atributos de reputação de uma empresa

J	Atributos como coerência e participaçãoe strategica dos colaboradores	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



7.9.Etica

30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

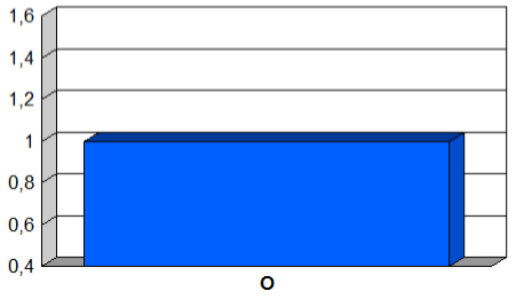
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

55 - Etica

Expressões Chave	Idéia Central	
Agir com etica é praticar no seu dia a dia e poder contar a sua familia no jantar	Agir com etica é agir corretamente para poder ser contado à familia	O

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

55)	Etica		
O	Agir em função do outro	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	**1**	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

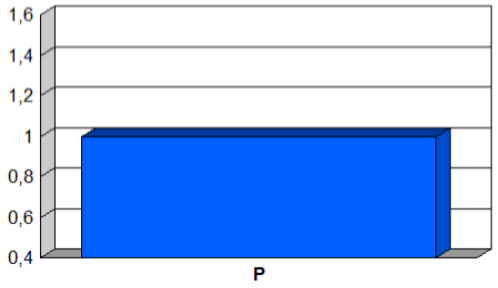
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

56 - Etica

	Expressões Chave	Idéia Central	
	o termo Ética está na primeira pessoa está inserido em cada ser humano a terceira pessoa, passa a ser um valor moral	O termo Ética está na primeira pessoa, é de cada ser humano, na terceira pessoa é um valor moral	**P**

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

56)	Etica		
P	Etica como valor individual	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	**1**	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

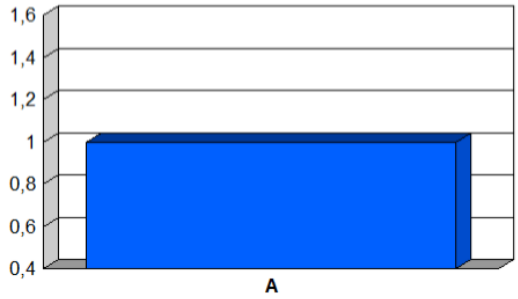
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

62 - Etica

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Termo muito citado pelas organizações mas as noticias e comentários sobre as organizações vão contra a ética.	Termo muito citado pelas organizações, mas as noticias e comentários sobre as organizações vão contra a ética.	**A**

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

62)	Etica		
A	Coerência entre discurso e pratica	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

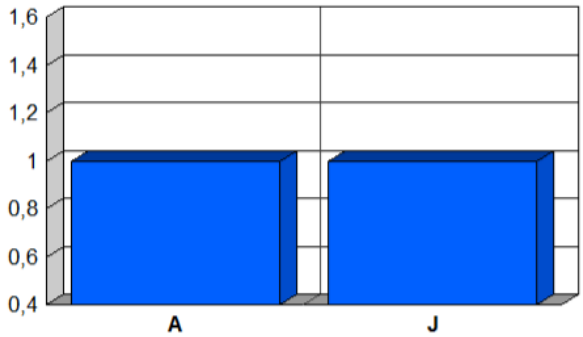
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

45 - Etica

	Expressões Chave	Idéia Central	
	muito utilizado Não se garante a pratica no dia a dia	O termo ética é muito utilizado, sem se garantir sua prática.	A
	O que é bom deve ser aquilo que traz beneficio coletivo de toda a sociedade. Hoje existe uma miscelânia inspiradas na midia.	Existe uma miscelânea de interpretações sobre etica inspirada na mídia. O que é bom é aquilo que traz beneficio coletivo para a sociedade.	J

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

45)	Etica		
A	Alinhamento entre pratica e discurso	1	50,00 %
J	Etica como resultado das ações para o bem coletivo	1	50,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



7.10.Reputação

30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

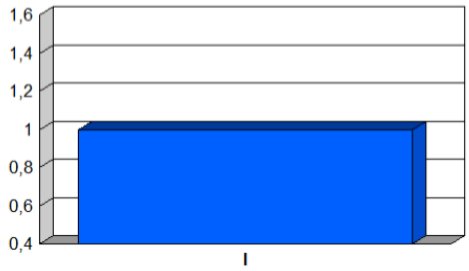
47 - Reputação

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Ser correto e confiável, dá direito à duvida, relacionada ao indivíduo,se possa falar algo baseado no que as pessoas acreditam, relacionado às empresas envolve mais que confiança	Reputação é ser correto e confiavel, poder falar e as pessoas acreditarem e em relação às organizações envolve mais a questão da confiança, credito.	I

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

47) Reputação

I	Reputação comoc onfiança, credibilidade, crediito	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



30/01/2014

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

17 - Reputação

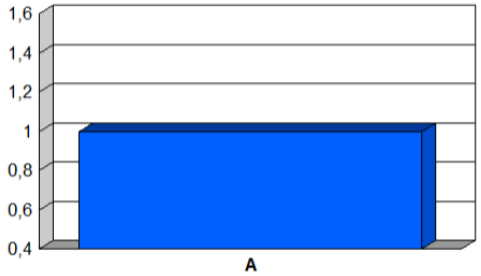
	Expressões Chave	Idéia Central
	Reputação é a coerência do discurso Ètico e ações do dia a dia.	Reputação é a coerência entre discurso etico e ações do dia a dia.

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

17) Reputação

A	Coerência entre discurso e pratica	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

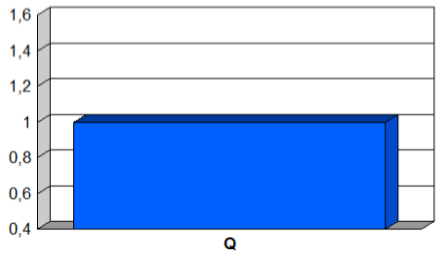
63 - Reputação

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Reputação é algo que se constrói ao longo da existência de uma organização Basta uma atitude negativa para destruí-la	Reputação é algo que se constrói ao longo da existência de uma organização, mas uma atitude negativa para destruí-la	Q

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

63) Reputação

Q	Reputação é cosntruída ao longo do tempo	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



7.11. Carater

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

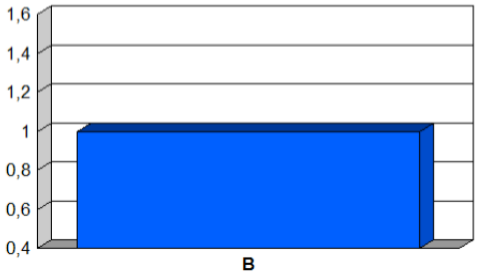
26 - Carater

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Incentivar a auto educação, auto desenvolvimento nas organizações, trabalhar a espiritualidade suubstituir competição por cooperação substituir competição por produtividade	As organizações precisam inventivar a auto educação e auto desenvolvimento, trabalhando a espiritualidade e substituir competição por cooperação e comeptição por produtividade.	B

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

26) Carater

B	Valores humanos humanizados nas organizações	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

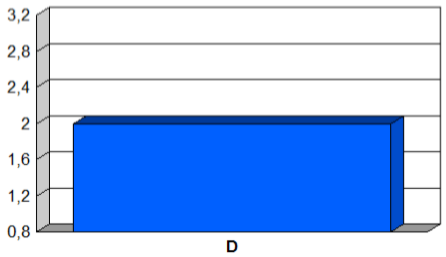
27 - Carater

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Algo que a pessoa possui ou não Construido com base no ambiente onde se foi educado	A pessoa possui ou não e advém do ambiente onde o ser humano foi educado.	D
	O fator principal que delineia o caráter do ser humano é a formação familiar responsável pelo aprendizado dos conceitos de "valor", ética, honestidade...	Na familia aprendemos os conceitos de valor, etica e honestidade.	D

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

27) Carater

D	Carater é construído na familia e no meio onde se vive	2	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

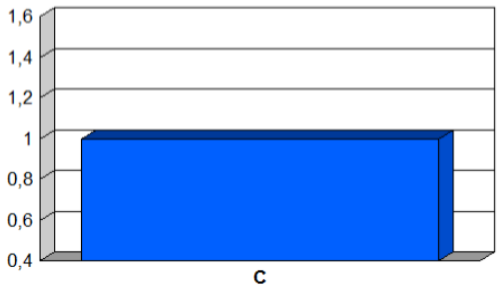
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

46 - Carater

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Carater, essência do ator social	Carater é a essência do ator social	C

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

46)	Carater		
C	Convivio social	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

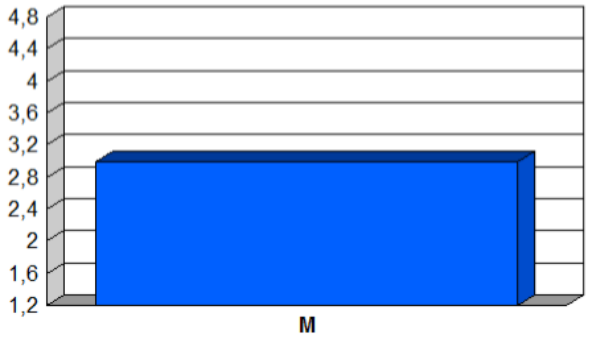
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

64 - Carater

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Ou a pessoa tem ou não tem. Valores passados de pais para filhos, porém cada um tem o livre arbitrio de suas escolhas e terão que arcar com as consequências	A pessoa tem ou não pelos valores adquiridos dos pais. O livre arbitrio define as escolhas e ela arca com as consequências.	M
	No mundo conturbado os valores simples são esquecidos Se fala em inversão de valores existem algumas coisas no homem (ser humano) que não podem ser invertidas, como seu caráter, suas atitudes falam por si Se você é honesto, não precisará dizer isso para as pessoas, com a finalidade de que elas saibam que você é honesto. (ser humano) que não podem ser invertidas, como seu caráter, por exemplo, suas atitudes falam por si	Fala-se em inversão de valores, os mais simples são esquecidos. Mas existem algumas coisas no homem que não podem ser invertidas, como seu caráter, suas atitudes que falam por si. Se você é honesto, não precisará dizer isso para as pessoas, com a finalidade de que elas saibam que você é honesto. (ser humano) que não podem ser invertidas, como seu caráter, por exemplo, suas atitudes falam por si	M
	é a elevada capacidade moral por meio do esforço contínuo e cumulativo em manter atividades mentais e condutas exemplares Essas virtudes representam o núcleo da personalidade Elas fornecem a energia para promover a capacidade intelectual, a fortuna e o poder. quanto mais as adquirimos mais necessitamos elevar o nosso caráter para utilizá-las corretamente. o ser humano não nasce com o caráter pronto Éadquirido e construído durante a sua formação pelos valores morais, éticos familiares e do meio social. Pode ser moldado e melhorado durantea vida e que determinarão a conduta.	é a elevada capacidade moral por meio do esforço contínuo e cumulativo em manter atividades mentais e condutas exemplares Essas virtudes representam o núcleo da personalidade Elas fornecem a energia para promover a capacidade intelectual, a fortuna e o poder. quanto mais as adquirimos mais necessitamos elevar o nosso caráter para utilizá-las corretamente. o ser humano não nasce com o caráter pronto É adquirido e construído durante a sua formação pelos valores morais e éticos da família e do meio social, que pode ser moldado durante a vida. Ele determinará a conduta.	M

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

64)	Carater		
M	Carater como expressão da conduta pelos valores aprendidos da familia e do meio	3	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	**3**	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

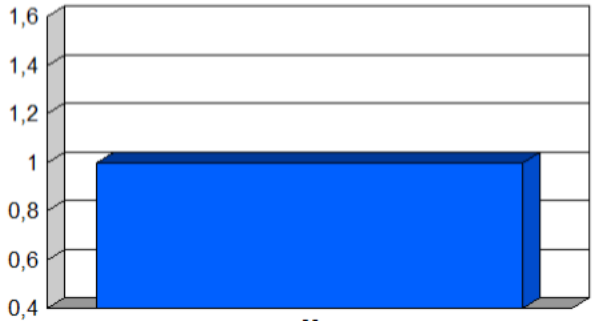
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

50 - Carater

Expressões Chave	Idéia Central	
É a exposição da conduta do individuo por seus valores e principios. O ser humano de carater não desvia sua conduta É fiel aos seus valores.	É a exposição da conduta do individuo a partir de seus valores e principios. O ser humano de carater é fiel a seus valores e não desvia de sua conduta.	**M**

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

50)	Carater		
M	Carater como expressão da conduta pelos valores aprendidos da familia e do meio	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	**1**	



7.12. Homem mau - Demonstrativo qualitativo/quantitativo das ECH+IC do DSC Reputação

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

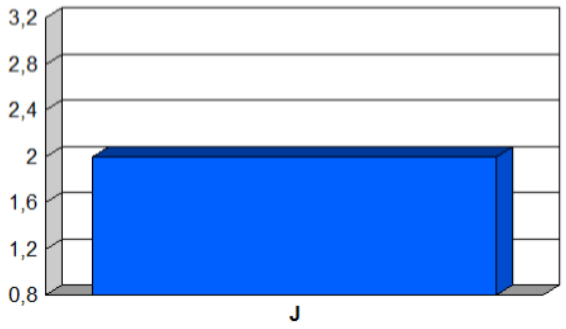
48 - Homem mau

	Expressões Chave	Idéia Central	
	Adota atitudes individualistas Pensa sempre em obter vantagens e beneficios em detrimento dos demais	Homem mau toma atitudes individualistas pensando em beneficios e vantagens em detrimento dos demais	J
	Pensa em obter privilégios Não cumpre seus deveres Demonstra incoerência entre discurso e pratica	É aquele que pensa em obter privilégios, não cumpre seus deveres e demonstra incoerência entre discurso e pratica.	J

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

48) Homem mau

J	Atitudes egoístas	2	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



7.13. Reputação x Regras de conduta

30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

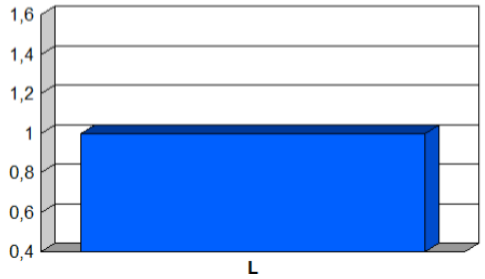
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

49 - Reputação define regras de conduta

	Expressões Chave	Idéia Central	
	As regras definem a reputação da empresa Trata-se de uma imagem construída a partir das regras de conduta. Estas regras contemplam produtos, serviços de qualidade, respeito aos clientes, preços justos e atendimento notavel	As regras definem a reputação da empresa Trata-se de uma imagem construída a partir das regras de conduta que definem reputação e elas contemplam produtos, serviços de qualidade, respeito aos clientes, preços justos e atendimento notavel	L

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

49)	Reputação define regras de conduta		
L	Reputação como regras	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



7.14.Bom Homem

30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

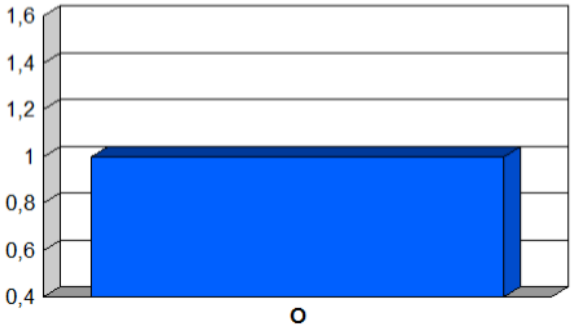
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

54 - Bom homem

Expressões Chave	Idéia Central	
O bom homem deve pensar posso fazer tudo Mas nem tudo me convém O respeito pelo outro passa a ser prioridade	O bom homem pensa e age no respeito pelo outro	O

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

54)	Bom homem		
O	Agir em função do outro	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



7.15. Ser Justo

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

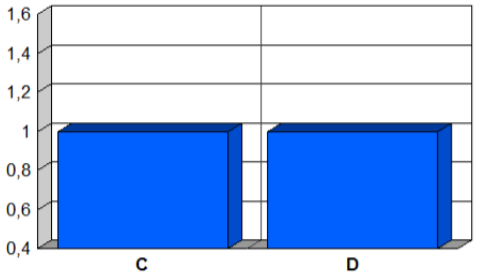
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

59 - Ser Justo

	Expressões Chave	Idéia Central	
	O bom homem pratica atitudes positivas, Ele pratica o respeito pelo outro	O homem justo pratica atitudes positivas e respeito pelo outro	C
	Respeitar ser respeitado exigir respeito pelo próximo.	Respeitar, ser respeitado e exigir respeito pelo próximo	D

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

59)	Ser Justo		
C	Agir pelo outro e no interesse coletivo	1	50,00 %
D	Agir pelo outro e no interesse coletivo	1	50,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	2	



30/01/2014 16:19

QualiQuantiSoft® - Ana Lucia De alcântara Oshiro

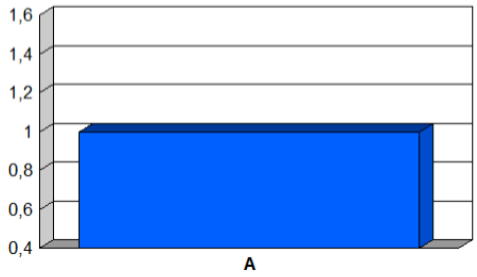
Pesquisa Reputação - Interpretações do sujeito coletivo - ALA Oshiro (ECA/USP)

61 - Ser Justo

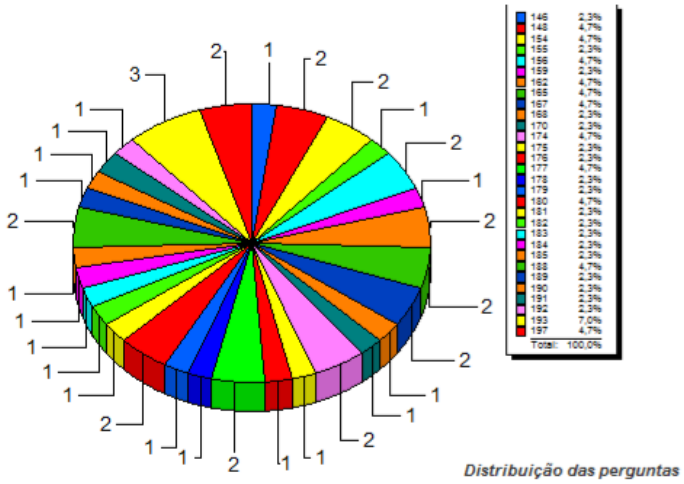
	Expressões Chave	Idéia Central	
	boa definição do ser justo. o respeito a todos deve ser exercido sempre no desejo de que sendo justo para o outro deveria ser também para ti	O respeito a todos deve ser exercido sempre no desejo de que, sendo justo para o outro deveria ser também para si	A

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

61)	Ser Justo		
A	Agir pelo outro e no interesse coletivo	1	100,00 %
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	1	



Resultado final:

QUALIQUANTISOFT® - RESULTADOS QUANTITATIVOS - IDÉIA CENTRAL

TOTAL DE RESPOSTAS DA PESQUISA	51