UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTE

WILMA PEREIRA TINOCO VILAÇA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DA
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO**

São Paulo
2012

Wilma Pereira Tinoco Vilaça

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DA
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO**

Tese apresentada à Escola de Comunicações e
Artes da Universidade de São Paulo, como
requisito para a obtenção do título de Doutor
em Comunicação. Área de Concentração -
Interfaces Sociais da Comunicação.
Orientadora - Profa Dra Margarida M.
Krohling Kunsch

São Paulo
2012

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

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

Vilaça, Wilma Pereira Tinoco

A comunicação interna na gestão da sustentabilidade : um estudo fenomenológico / Wilma Pereira Tinoco Vilaça -- São Paulo : W. P. T. Vilaça, 2012.

290 p. : il.

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

Orientadora: Profa. Margarida Maria Krohling Kunsch.

1. Comunicação organizacional 2. Comunicação interna
3. Sustentabilidade 4. Fenomenologia 5. Análise do discurso
6. Empresas – Brasil 7. Fiat Automóveis I. Kunsch, Margarida Maria
Krohling II. Título.

CDD 21.ed. – 658.45

FOLHA DE APROVAÇÃO

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade:** um estudo fenomenológico

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

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Aos meus filhos, Rafael e Gabriela, razão da minha vida e da minha busca pelo crescimento pessoal e profissional e, também, ao Carlos Alberto, amor tardio que transformou a minha percepção de mundo.

AGRADECIMENTOS

Cheguei ao fim. Foram quatro anos de entrega, os olhos cansados de tanta leitura, os dedos castigados de tanto bater no teclado, a solidão da produção intelectual... Tive meus prantos, muitas angústias, muita frustração e muitas alegrias. De tudo ficou um pouco. Mas tive uma única certeza: um doutorado não se faz sem a ajuda de muitas pessoas e, com cada uma delas, divido este momento mágico. Estou aqui a reverenciar você:

Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch, minha orientadora, por ter acreditado em mim. Por ter me dito, tantas vezes, que eu era capaz. Por ter me levado a um exercício intenso de busca, o que me fez descobrir minhas potencialidades. Agradeço-lhe por acreditar que as muitas montanhas de Minas não a impediriam de ter os olhos sempre postos em mim, a me conduzir e a ratificar o valor de aprender.

Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira e Prof. Dr. Paulo Nassar, componentes de minha banca de qualificação, por sua inestimável contribuição, pela polidez e delicadeza demonstradas na avaliação de meu trabalho, o que tornou possível a correção de suas rotas.

Fiat Automóveis é uma entidade. Então, se são as pessoas que fazem uma organização, justo é que eu agradeça às pessoas. Meus entrevistados, obrigada por partilharem suas vivências comigo. Conheci pessoas maravilhosas e que tornaram mais profícua a partilha. Em especial, agradeço aos diretores Marco Antonio Lage e Windson Paz, por me autorizarem a conhecer o *mundo Fiat*; a Othon Villefort Maia e Ana Paula, pela disponibilidade e por me ligarem ao meu objeto de pesquisa. Sem a ajuda de vocês, eu não teria conseguido.

Marlene Marchiori, Roseli Fígaro, Maria Aparecida Ferrari, Rudimar Baldissera, Rousiley Maia, Gustavo Gauer, William Gomes, Sérgio Zaccarelli, Adriana Casali, Maria do Carmo Reis, Rennan Mafra, todos professores doutores, por terem dividido comigo um saber ainda maior que o oriundo do conhecimento, o saber do reconhecimento, como se eu tivesse visto, em cada olhar, um jardim.

Wiliane Rolim, por ter me apresentado a Patrick Charaudeau e suas obras. Pelas horas de estudo, pelos telefonemas domingueiros atravessados de angústias. Por ter entendido minha ansiedade e ter me estendido suas mãos. Eu lhe agradeço.

Miguel Mahfoud, professor doutor da UFMG. Um e-mail, um telefonema, uma esperança. Por seu intermédio, cheguei à expressão latina *Fiat lux!* E cheguei à Roberta Vasconcelos Leite, um anjo de riso fácil. Com ela, a fenomenologia se fez possível. Sua chegada iluminou territórios, ampliou perspectivas, trouxe alento. Minha gratidão. Minha amizade é sua.

Dr. Jader Benedito, meu endocrinologista e Dra. Patrícia Mourão, minha homeopata. Sem vocês, meu corpo não teria dado conta. Obrigada por terem contido minha ansiedade, terem ouvido meus lamentos, terem arrancado de mim as ervas daninhas do medo de fracassar.

Rodrigo Cogo e Suzel Figueiredo. Seus nomes se traduzem em generosidade, disponibilidade, amizade, doação. Vindos de São Paulo, foram mediadores em todos os grupos de discussão realizados. O que eles não sabiam é que mediavam uma experiência de vida, um sonho que aprendi a transformar em realidade. Obrigada aos dois, do fundo do meu coração e dos potes de doce de leite mineiro.

Aos amigos do Centro Espírita Célia Xavier, pelo olhar amoroso, pelas orações estendidas em meu favor, quando eu achava que tudo estava ficando árduo demais. Que Jesus continue abençoando a todos vocês.

Raquel Parreira, Alice Arcebispo, Viviane Borges, Virgínia Palmerston, Andréa Faleiro, Cristina Leite, Adélia Barroso, companheiras de jornada no UNI-BH. Em todos os momentos, eu soube que podia contar com vocês.

Meus alunos. Especialmente os do segundo semestre/2011, do 6º período, de Estética e Cultura de Massa. Com vocês resgatei o entusiasmo pela docência, mesmo com o emaranhado de tecer uma tese e fruir a beleza de partilhar o pouco que sei.

Maria Aparecida de Paula ou simplesmente Cida. Nossas conversações sempre foram acompanhadas de muita delicadeza. Você aceitou ler o que ainda era um projeto de tese, como amiga. E me deu uma verdadeira lição de sabedoria. Na vida, seus gestos são sempre irmãos de suas palavras: são sábios. Obrigada por dividir comigo essa aventura.

Luiz e Guilherme, ex-alunos e sempre amigos. O inglês convertido em gratidão. Obrigada, sempre!

Daniel Bandeira, pela revisão gráfica e ao Professor Lima, pela revisão de português. A vocês coube a tarefa de lapidar a obra. Meu muito obrigada!

Benedicto Lopes Tinoco, meu pai. Um dia, ainda menina, doida para ouvir conversa de adulto, você dizia: “Essa aí vai me dar muita alegria, vai ser doutora”. Há dentro de mim uma menina-mulher a dizer-lhe: “Aí está, meu pai”. Esse título é seu, a quem devo tudo o que sou. Eu o amo. Amo demais.

Meus familiares, que souberam entender minhas ausências. Agradeço, em especial, ao meu irmão Wagner, por não ter desistido de mim. E, é claro, à minha cunhada Jupiacira, por aceitar que não podia me reunir em adoráveis, mas impraticáveis almoços de domingo. Caíque e Caio, a titia-madrinha é doutora, viu?

Rafael e Gabriela Tinoco Vilaça, meus filhos. Envolvê-los em meu sonho custou-nos muitas horas de convívio, que passei trancada no escritório. Fragmentos de conversas que perdi, porque estava pensando em metodologias e teorias. Mas vocês estavam sempre comigo. Todos os dias eu agradeço ao Pai Maior, por Ele ter-me honrado com dois diamantes, duas pessoas maravilhosas, com as quais aprendi a minha maior lição: como amar incondicionalmente. A vocês dedico todas as minhas lutas e conquistas. Sem vocês, Rafa e Gabi, minha vida não teria o menor sentido. Obrigada por terem me ajudado a atingir esse objetivo. Agora eu volto a fazer deliciosas comidinhas para sustentar nossos afetos. Eu amo vocês demais!

Carlos Alberto Pereira, meu amor tardio. Companheiro fidelíssimo, presente de Deus quando eu pensava que não haveria mais amanhecer. Agradeço-lhe as viagens para as provas de seleção, a vibração e o otimismo. Depois, os nove encontros para o curso de análise do discurso, mensais, na USP! E você estava comigo, *para saber te ajudar, caso seja necessário!* E depois, ainda, os quatro anos de tanto pelear. Sua presença em minha vida me fez um ser humano melhor. O amor resistiu a duras provas. E, por isso, eu lhe agradeço. Pelos lanches preparados com carinho, pelas ligações me mandando ir dormir, pelos almoços que foram entregues, pela vida que você fez seguir seu rumo enquanto eu estava aqui. E você “*não me*

falou em amor. Essa palavra de luxo". Nem precisava.

A Deus, por seu olhar amoroso e bom. Por ter-me amparado e enviado um séquito de amigos para debaterem comigo as dúvidas. A Jesus, o meigo e doce Rabi da Galileia, que promoveu o meu despertar.

Minha mãe achava estudo a coisa mais fina do mundo. Não é. A coisa mais fina do mundo é o sentimento.

Adélia Prado

RESUMO

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade**: um estudo fenomenológico. 2012. 290 f. Tese (Doutorado) Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Esta tese tem como objetivo investigar como as organizações, como instâncias produtoras de discursos e sentidos, têm utilizado a comunicação interna para engajar os funcionários em seu programa de sustentabilidade, de maneira a torná-los mais conscientes de que a manutenção das condições de vida no planeta depende, em larga medida, dessa tomada de consciência. Os novos contextos sociais e a inserção das organizações nesses contextos serviram como pano de fundo para essa investigação, que ainda utilizou uma extensa revisão bibliográfica, que fosse capaz de explicitar quais são as condições de produção e recepção dessa comunicação interna. Assim, a fundamentação teórica gira em torno das teorias das organizações, da comunicação organizacional no contexto das ciências sociais e da sustentabilidade. O estudo defende a tese de que as organizações ocupam lugar central na sociedade hodierna e servem de referência para as pessoas que nelas estão inseridas. Assim, uma comunicação interna estratégica seria aquela capaz de romper com o paradigma instrumental-funcionalista e se deslocar para uma comunicação mais dialógica, humana e interacional. Nesse sentido, metodologicamente, adotaram-se a fenomenologia e a análise do discurso como caminhos para a imersão em uma realidade concreta: a Fiat Automóveis. As técnicas qualitativas utilizadas para a pesquisa de campo foram as entrevistas em profundidade e os grupos de discussão e revelaram uma rica escavação dos sentidos construídos pelos funcionários da organização investigada. Os resultados apresentados colocam, discursivamente, a comunicação interna em um patamar estratégico, porém a conclusão a que se chega é que suas práticas ainda se mostram como presas ao atavismo informacional. A escavação fenomenológica aliada à revisão bibliográfica e à análise de conteúdo permitiu que a concepção da comunicação interna fosse reelaborada e, nesse processo, reconhece-se que, teoricamente, tudo já tenha sido dito. Mesmo, porém, que não inove em sua abordagem, essa concepção se configura como um desafio para as organizações que almejem, de fato, implementá-la.

Palavras-chave: comunicação interna, sustentabilidade, fenomenologia, análise do discurso, Fiat Automóveis.

ABSTRACT

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. *Internal communication in the management of sustainability: a phenomenological study*. 2012. 290 f. Thesis (Ph.D.) School of Communications and Arts, University of Sao Paulo, Sao Paulo, 2012.

This thesis aims to investigate how organizations, such as instances of discourse producers and senses have used internal communication to engage employees in its sustainability program, in order to make them more aware that the maintenance of living conditions in planet depends, as in a large extent, on such awareness. The new social contexts and the inclusion of organizations in these contexts served as the backdrop for this investigation, which also used an extensive literature review, and, also, was able to explain what the conditions of production and reception of internal communication are. The theoretical framework revolves around the theory of organizations, organizational communication in the context of the social sciences and sustainability. The study supports the idea that organizations occupy a central place in today's society and serve as a reference for people who are embedded in them. Therefore, an internal communication strategy would be able that one which is to break with the instrumental-functionalist paradigm and move to a more dialogic, human and interattional. In this sense, methodologically, it was adopted the phenomenology and the discourse analysis as pathways to immerge into reality - Fiat Automobiles. The qualitative techniques used for field research were interviews and focus groups, which revealed a rich excavation of meanings constructed by employees of the investigated organization. The results presented gauge, discursively, internal communication on a strategic level, nevertheless the reached conclusion is that their practices are still attached to show how informational atavism. The excavation along the phenomenological literature review and the analysis of the content allowed the design of internal communication to be reworked, and, in the process, it is recognized that, theoretically, everything has already been said. However, even not innovating in its approach, this conception is configured as a challenge for organizations that aim, in fact, to implement it.

Key words: internal communication, sustainability, phenomenology, discourse analysis, Fiat Automobiles.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 – Lista de figuras

Figura 1- Composto de comunicação integrada	60
Figura 2 - Modelo de comunicação dialógica	63
Figura 3 - Modelo de comunicações estratégicas	72
Figura 4. Da boa governança à atratividade e ao desenvolvimento do mercado: um círculo virtuoso de impactos macroeconômicos	127
Figura 5 – Noção de sustentabilidade.....	133
Figura 6 - Dimensões da sustentabilidade	135
Figura 7 – Estrutura funcional da Comunicação Interna Fiat.....	160
Figura 8 – Modelo de Sustentabilidade Fiat.....	164
Figura 9 – Selo Fiat	167
Figura 10 – Modelo – A comunicação para a sustentabilidade	266

2 – Lista de quadros

Quadro 1 – Modelos de governança corporativa.....	125
Quadro 2 - Ato de linguagem - Relação contratual	173
Quadro 3- Relação contratual Fiat e empregados.....	181

LISTAS DE SIGLAS

AD – Análise do Discurso

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ABRAPCORP – Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CEO – *Chief Executive Officer*

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*

ECA/USP – Escola de Comunicações e Artes/Universidade de São Paulo

ECO/UFRJ – Escola de Comunicação/Universidade Federal do Rio de Janeiro

GC – Governança Corporativa

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUMA – Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

PCI – Projeto de Competitividade Integrado

TBI – Treinamento Básico Inicial

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

USP – Universidade de São Paulo

WCM – *World Class Manufacturing* (Produção em Classe Mundial)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E OS NOVOS CONTEXTOS SOCIAIS	24
2.1 Sociedade contemporânea e as organizações	28
2.1.1 Descrevendo o panorama histórico da Teoria das Organizações	29
2.1.2 Organizações como espaço de interações	34
2.2 A linguagem como interação.....	35
2.2.1 O indivíduo nas organizações: os estudos de recepção.....	39
3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS DA COMUNICAÇÃO	44
3.1 Moldura histórica e perspectivas teóricas	46
3.1.1 A moldura teórica modela o fazer comunicacional no Brasil	56
3.2 A comunicação estratégica	67
4 A COMUNICAÇÃO INTERNA	79
4.1 A percepção dos autores	79
4.2 A percepção dos profissionais de comunicação: os cadernos da ABERJE	83
4.3 Novas percepções sobre a comunicação interna	87
4.4 A dimensão humana da comunicação	91
4.4.1 O interacionismo simbólico e a perspectiva comunicacional.....	94
5 O SEGMENTO EMPRESARIAL E AS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE	97
5.1 Conceito de sustentabilidade e seus antecedentes históricos	101
5.1.1 O paradigma tripolar da sustentabilidade	108
5.1.1.1 O pilar econômico	109
5.1.1.2 O pilar ambiental	109
5.1.1.3 O pilar social	109
5.2 Remodelagem das realidades organizacionais	112
5.2.1 A ética empresarial.....	116
5.2.1.1 A ética nas relações com os funcionários	120
5.3 A governança corporativa.....	123

5.4 A comunicação interna torna comum a sustentabilidade	130
 6 METODOLOGIA NA PESQUISA: UMA ESCOLHA POR CAMINHOS	138
6.1 O levantamento bibliográfico.....	139
6.2 Contextualização do campo	140
6.2.1 Levantamento documental	140
6.3 Análise de dois veículos de comunicação interna.....	141
6.3.1 Análise do discurso	141
6.4 Análise das entrevistas e dos grupos de discussão com os funcionários da Fiat	142
6.4.1 Entrevistas em profundidade	142
6.4.1.1 Escolha dos sujeitos de pesquisa.....	143
6.4.1.2 O roteiro de entrevista	144
6.4.2.1 Constituição final dos grupos de discussão.....	146
6.4.2.2 O roteiro dos grupos de discussão	146
6.4.3 Entrevistas complementares.....	147
6.5 Passos da análise fenomenológica das entrevistas e dos grupos	147
 7 FIAT AUTOMÓVEIS.....	150
7.1 História	150
7.2 Estrutura organizacional Fiat Brasil.....	152
7.3 Conceitos organizacionais	153
7.4 Conhecendo a Fiat Automóveis.....	154
7.4.1 A comunicação interna	159
7.5 Governança Corporativa.....	163
7.6 Sustentabilidade Fiat.....	163
7.7 Fundação Fiat	168
 8 ANÁLISE DOS DADOS DE CAMPO	170
8.1 Análise do discurso	170
8.1.1 A semiolinguística e os discursos organizacionais	174
8.2 Análise fenomenológica das entrevistas com os funcionários Fiat	203
8.2.1 Análise das experiências dos diretores de sustentabilidade e comunicação	206
8.2.2 Categorias que emergem da análise	216

8.2.3 Reconstrução do fenômeno comunicação interna e sustentabilidade de acordo com a vivência dos diretores entrevistados.....	218
8.3 Análise fenomenológica das entrevistas com os funcionários da Fiat - membros do Comitê de Sustentabilidade	219
8.3.1 Análise das experiências dos membros do Comitê de Sustentabilidade.....	219
8.3.2 Categorias que emergem da análise	235
8.3.3 Reconstrução do fenômeno comunicação interna e sustentabilidade de acordo com a vivência dos membros do Comitê de Sustentabilidade entrevistados	236
8.4 Análise fenomenológica dos grupos de discussão e das entrevistas complementares com os funcionários Fiat – Industrial e Administrativo, com e sem cargo de liderança	237
8.4.1 Categorias que emergem da análise	253
8.4.2 Reconstrução do fenômeno comunicação interna e sustentabilidade de acordo com a vivência dos grupos de discussão e das entrevistas complementarmente com funcionários Fiat - Industrial e administrativo com e sem cargo de liderança	254
8.5 Experiência-tipo.....	255
8.6 Principais conclusões da análise dos dados do campo	257
 9 CONCLUSÕES.....	 259
9.1 Proposta em construção: comunicação interna para organizações que adotam a gestão da sustentabilidade.....	264
 REFERÊNCIAS.....	 269
 APÊNDICES.....	 282
 ANEXOS	 287

1 INTRODUÇÃO

Compreender melhor a comunicação das organizações, principalmente nos discursos que são comumente criados com o objetivo de gerar comprometimento e adesão do público interno às decisões estrategicamente definidas, tornando-o partícipe do processo como um todo, foi a intenção desta tese, sobretudo em relação ao posicionamento das organizações referente à gestão da sustentabilidade, aqui entendida não mais como uma tendência meramente mercadológica, mas como um imperativo para a sobrevivência tanto das organizações quanto do próprio planeta. Nesse sentido, a comunicação interna, por sua capacidade de organizar os discursos, foi considerada como porta de entrada para a temática.

Entendiam-se, no princípio deste caminhar, as organizações como uma forte referência para as pessoas que nelas passam a maior parte de seu tempo. Com a fragmentação do papel da Igreja, do Estado e da família, essa referência ganha maior destaque, e as organizações passam a atuar como produtora de sentidos, arvorando para si mesmas um papel mais formativo na vida de seus funcionários.

Assim, ao adotar a gestão da sustentabilidade, as organizações não mais poderiam abrigar uma visão reducionista da comunicação. Essa visão, construída a partir de uma perspectiva de que a comunicação cumpriria uma função meramente informacional, se contrapõe ao que hoje se entende como sua principal característica, ou seja, sua capacidade de construir processos comunicativos, de capturar o interacional da comunicação, pois, como sugere Taylor (2005, p. 215), “[...] a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação no dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2006, p. 176).

Nessa perspectiva, viu-se como fundamental que houvesse uma reflexão sobre o papel da comunicação e sua inserção no compromisso assumido pela organização que adota a gestão da sustentabilidade e, para tanto, esta tese pretende avaliar como as organizações têm incorporado a questão da sustentabilidade aos seus discursos, buscando entender se ela é percebida tão-somente como estratégia de negócio ou como uma possibilidade de formar, em seu público interno, uma consciência sustentável que promova a cidadania.

Assim, buscando melhor compreender a comunicação nos processos de gestão da sustentabilidade, a tese teve como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: *Como as organizações, como instâncias produtoras de discursos e sentidos, têm utilizado a comunicação interna para engajar os funcionários em seu programa de sustentabilidade? Ou seja, as organizações conseguiriam, por meio de sua comunicação, produzir em seu público interno um chamamento em relação às políticas e ações de sustentabilidade adotadas por elas de maneira a estimular a consciência ambiental e social desse público?*

Nesse sentido, a delimitação do problema de pesquisa evidencia que as organizações, em seus programas de sustentabilidade, parecem dar maior ênfase aos públicos externos por elas considerados importantes como os clientes e acionistas, por exemplo, e não apresentam a preocupação de conscientizar seu público interno sobre tais programas. Ora, se: a) as organizações ocupam hoje lugar central na sociedade contemporânea; se b) a sustentabilidade deixa de ser uma tendência para se tornar uma imperiosa necessidade para as organizações que queiram manter-se no mercado; e se c) as organizações “[...] ambicionam, e em larga medida o conseguem, tornar-se lugar de produção de significados e de valor” (FLEURY, 1996, p.22), então é factível que se reconheça que houve uma inversão de papéis, cabendo-lhes agora assumir a responsabilidade de formar o cidadão. O desenvolvimento social do funcionário torna-se prioridade e passa, necessariamente, por um nível maior e mais acurado de informação. Esse novo foco pode permitir melhor compreensão das organizações e das práticas comunicativas adotadas a partir da conscientização da necessidade de que seus discursos sejam pensados em consonância com aquilo que de relacional ela estabelece com seus públicos estratégicos.

A relevância deste estudo talvez possa ser explicada ao se observar que os elementos centrais dessa discussão – comunicação e sustentabilidade – são mais comumente debatidos em separado. A onipresença da comunicação na vida social contemporânea tem gerado diversos estudos, e essa primazia permite inferir que, embora nem tudo seja comunicação, seja perfeitamente possível que tudo possa ser analisado a partir de sua constituição e das funções comunicativas (DEETZ, 1997). Por outro lado, a questão da sustentabilidade traz, no bojo do seu debate, um embate entre forças que não podem ser vistas de forma tão distanciadas entre si, dentre elas, a ética, a governança corporativa e a inevitável remodelagem do mundo dos negócios, seja em seus processos produtivos, seja em suas lógicas de consumo.

A originalidade deste projeto prende-se, então, ao fato de que, embora exista um volume e uma consistente produção acadêmica sobre a comunicação das e nas organizações, bem como sobre sustentabilidade, estudos que as vinculem à comunicação interna, como o proposto aqui, ainda são incipientes. O que se percebe são iniciativas como a do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), que lançou, em 2009, o Guia de Comunicação e Sustentabilidade, com o objetivo de “[...] proporcionar aos comunicadores informações qualificadas para que, a partir delas, reflitam sobre a importância, a relevância e os desafios da incorporação do conceito e das práticas da sustentabilidade nas suas empresas e nos processos de comunicação com seus públicos de relacionamento”¹. No guia, embora exista um capítulo direcionado à comunicação interna, ela é vista como uma ponta do processo. O que se propõe aqui é a comunicação interna como espinha dorsal para uma mudança de atitudes no ambiente corporativo. Para Hatch², *apud* Reis e Vilaça (2006, s.p.), “[...] a compreensão das organizações a partir de uma visão comunicativa redefine o foco da atenção, tradicionalmente centrada nas partes constituintes da organização, para os seus aspectos relacionais”.

Metodologicamente, a tese partiu de três objetivos e de três pressupostos de trabalho traçados com a função de orientar tanto a ontologia (o que se está estudando) quanto a epistemologia (como se está estudando). Como objetivos elencam-se os seguintes:

1. compreender o papel da comunicação nos processos de gestão da sustentabilidade em organizações privadas;
2. avaliar o quanto a comunicação interna pode influenciar na formação do público interno dessas organizações, ampliando a consciência do mesmo para a necessidade de se ver a sustentabilidade como uma garantia para as gerações futuras;
3. verificar qual tem sido o papel dos gestores na multiplicação dos conceitos e práticas da gestão sustentável, de maneira a avaliar a preocupação das organizações em relação à formação do profissional que trabalha com a sustentabilidade.

Os pressupostos são os que se seguem:

¹ Disponível em: <<http://cebds.org.br>>. Acesso em: 03 jun.2010.

² HATCH. *The dialogic organization. Paper presented at the Symposium on Discourse and Change in Organizations. San Diego, Ca./USA, 1998.*

1. a comunicação, vista como uma dimensão instauradora da interação e das trocas sociais, poderá ampliar a conscientização do público interno em relação à questão da sustentabilidade se os discursos construídos fizerem sentido para este interlocutor, gerando identificação;
2. as ações e práticas de sustentabilidade adotadas são capazes de influenciar os comportamentos e a visão do público interno somente se não forem percebidos como enunciados vagos, estabelecidos apenas para gerar ganhos de imagem;
3. a possibilidade de que a gestão da sustentabilidade tenha sucesso é maior e se configura como uma variável dependente do fato de como a organização estabelece sua comunicação interna.

Assim, a metodologia contemplou a revisão da literatura para compor o quadro teórico que sustenta toda a discussão aqui encetada, além de um estudo fenomenológico em uma organização privada: a Fiat Automóveis, sediada na cidade de Betim, em Minas Gerais. Nesta fase, o método abarcou as técnicas de entrevistas qualitativas em profundidade e os grupos de discussão. Além disso, utilizou-se também a análise do discurso para um maior entendimento de como se dá a enunciação discursiva da organização. Todo esse percurso foi detalhadamente apresentado em capítulo próprio, pois esta tese conta com nove capítulos, que foram elaborados conforme a descrição que se segue.

No segundo capítulo, após uma introdução, intitulado *As organizações contemporâneas e os novos contextos sociais*, analisou-se como as muitas mudanças sociais, econômicas e geopolíticas reconfiguram as organizações e alçam-nas a uma posição central na sociedade. Nesse cenário, o fenômeno da globalização também ganha destaque, pois vai constituir uma sociedade líquida, fluida, com uma nova compreensão de espaço-tempo. Para apresentar esse novo contexto, fez-se um breve panorama histórico da Teoria das Organizações que permitiu avançar até as organizações como espaço de interações, recortando-se, então, o papel fundamental que a comunicação enuncia. Isso porque a comunicação não é vista como algo estanque e, sim, como um constante produzir de sentidos (BALDISSERA, 2008), de promover as interações que são mediadas, tanto pela linguagem, quanto pela noção de que a interação pressupõe a emergência do outro, a relação com o outro. Todavia, a comunicação é polifônica, muitas vozes falam e, exatamente por isso, o papel que o receptor desempenha não é neutro e deve ser sempre levado em consideração.

Dessa forma, foi preciso que o terceiro capítulo – *A comunicação organizacional no contexto das Ciências Sociais da Comunicação* – trouxesse também a moldura histórica que permitisse acompanhar como o campo se consolida e, a partir daí, abarcar a concepção da indissociabilidade entre comunicação e organização, trazendo o pensamento dos autores estrangeiros e nacionais que modelam o fazer comunicacional no Brasil. Para tanto, os modelos de Comunicação Integrada, de Margarida Krohling Kunsch (1986), e de Interação Comunicacional Dialógica, de Ivone de Lourdes Oliveira (2002), são apresentados como marcos importantes desse fazer comunicacional. Expandindo as concepções das renomadas autoras, a fim de dar conta de olhar a comunicação agora em uma nova lógica – a do desenvolvimento sustentável como princípio da sustentabilidade – adotou-se a comunicação estratégica como ponte a conectar essas múltiplas miradas que foram se desvelando.

O capítulo quatro, por sua vez, dedicou-se à *Comunicação interna*. Por meio dele, foi possível definir conceitualmente o tema e estabelecer seus principais fundamentos. Por uma escolha teórica, optou-se pela não caracterização de seus meios, por não apresentar características ou justificar seus usos e aplicabilidades. O fato é que a abordagem dada à comunicação interna em congruência com os preceitos da sustentabilidade não pode mais se circunscrever à escolha de um meio ou instrumento. A abordagem evoca uma dimensão humana da comunicação, em que o público interno assuma seu protagonismo e a organização o perceba como partícipe de todo o processo. No decorrer das entrevistas, um dos respondentes, por exemplo, destaca que a comunicação interna hoje deveria ser um “processo de comunicação indutora, que é vital para o programa de sustentabilidade. Ela tem que induzir a organização inteira para as práticas da sustentabilidade, da cidadania”. Nesse sentido, quando este capítulo aborda a dimensão humana da comunicação, ele o faz a partir da perspectiva de que essa dimensão pode ser capaz de criar um envolvimento real de um engajamento efetivo nas práticas cotidianas. Assim entendido, o trajeto acabou por exigir maior cuidado então com o sentido dado à interação como um componente presumido para a comunicação interna, o que fez emergir o interacionismo simbólico como uma escola do pensamento filosófico que vai ancorar os estudos relativos à temática do capítulo.

Intitulado *O segmento empresarial e as políticas de sustentabilidade*, o quinto capítulo teve como objetivo, além da conceitualização, apresentar o paradigma tripolar como um outro esforço que vai sendo demandado das empresas e as despertando para questões como confiança, ética, transparência e governança corporativa. E, naturalmente, discorre-se sobre o papel da comunicação. Nessa perspectiva, os estudos de Baldissera (2008), embasados em

Capra (2005), se mostraram muito relevantes e são utilizados para a amarração teórica do capítulo.

O capítulo 6 discorre sobre a metodologia, descrevendo então como se deu a escolha pelos caminhos que permitiram o adensamento do trabalho. Esse capítulo tem a importante missão de fazer a tessitura entre a teoria e a empiria. Nele estão descritos os passos que foram dados, as dificuldades encontradas e a reelaboração metodológica adotada pela pesquisadora para a contenção dessas dificuldades, a fim de que fossem evitadas as armadilhas dos vieses de pesquisa ou a precarização da coleta de dados. Ao estudo fenomenológico somou-se a análise do discurso e os resultados revelam a riqueza dos dados que foram obtidos por meio dessas abordagens. O capítulo metodológico aponta os passos que se fizeram necessários para a realização da travessia e caberá ao leitor decidir se, como disse Machado de Assis, “[...] a obra corresponde ao intuito, e, sobretudo, se o operário tem jeito para ela”³.

No capítulo 7, apresenta-se o objeto da pesquisa empírica, a *Fiat Automóveis* que, gentilmente, abriu suas portas para esta pesquisa. Seu programa de sustentabilidade, no modelo em que foi criado, é bastante recente, tendo se iniciado em 2009. Sua comunicação interna é mais robusta, tem já uma trajetória de mais de 20 anos e, mesmo assim, enfrentou desafios para estabelecer suas diretrizes quando a organização inicia seu debate interno sobre a sustentabilidade e o papel a ser por ela desempenhado.

O capítulo 8 apresenta a análise dos dados de campo, e sua estrutura foi pensada para que a apresentação de cada passo revelasse mesmo o caminhar. Houve uma revisão do estado da arte sobre as temáticas de interesse da tese e, de posse desse conteúdo, definiu-se uma metodologia para, em seguida, apresentar a unidade de análise escolhida. E, finalmente, ainda no capítulo sete, os dados se corporificam, ganham vida e se deixam revelar. O trabalho de escavação fenomenológica foi uma imersão prazerosa nos caminhos e descaminhos de uma experiência que permitiu, tanto aos entrevistados, quanto à pesquisadora, um olhar que ampliou a consciência de si em relação ao processo. Afinal, como bem disse Van der Leeuw (2009, p.180), “[...] a porta de entrada para a realidade da experiência vivida primordial, realidade em si inacessível, é a significação, o *sentido*, o *meu* e o *seu*, tornados irrevogavelmente um no ato da compreensão”. Se a fenomenologia provocou, na pesquisadora, um refinamento da capacidade de escuta, a análise do discurso o fez com a visão. Olhar para os meios de comunicação produzidos pela Fiat, abandonando ali o juízo de

³ Retirado da apresentação do livro *Ressurreição*, do escritor brasileiro Machado de Assis.

valor, representou também um encontro com a maturidade metodológica, o reconhecimento de que “[...] o sentido se abre para mim, mas não é a verdade inteira” (VAN DER LEEUW, 2009, p.180).

Finalmente, no capítulo 9, são apresentadas as conclusões. Por meio delas, espera-se que as organizações adquiram um novo olhar para seus próprios processos de comunicação interna e percebam o quão importante pode ser sua contribuição para a construção de um novo enfoque na gestão da sustentabilidade. As referências, os apêndices e os anexos completam esta tese de doutorado.

2 AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E OS NOVOS CONTEXTOS SOCIAIS

Este capítulo se propõe a apresentar mudanças ocorridas principalmente a partir do século XX e que permitiram às organizações ocuparem um lugar central na sociedade contemporânea. Essa centralidade, por sua vez, reconfigurou a atuação organizacional, dando-lhe uma nova lógica, que se refletiu, naturalmente, em seu ambiente interno e, por consequência, nas formas de lidar e se comunicar com o funcionário.

Nas últimas décadas, profundas transformações ocorreram na sociedade contemporânea, e isso fica perceptível quer se olhe para a divisão geopolítica, para as relações sociais, os avanços tecnológicos, para a degradação ambiental ou para as condições de trabalho existentes. Castells (2000) afirma a importância de se observar o curso histórico das sociedades a fim de entender como se deu o seu desenvolvimento. Nesse sentido, olhar a modernidade pode exigir a utilização de diferentes marcadores e um contínuo repensar dos conceitos com os quais se costuma observar o mundo (BAUMAN, 2001).

Desde o início dos anos de 1990, as organizações estiveram sob o impacto das muitas mudanças ocorridas, dentre elas, o político, o econômico e o social, mas, todos, em âmbito mundial. O fim da Guerra Fria e o consequente colapso da União Soviética redesenharam o mapa político mundial, assim como a ascensão do capitalismo fundou a noção de que uma sociedade deve ser baseada na sua capacidade de gerar riquezas. Em diversos pontos do mundo, os movimentos sociais eclodiram, deixando florescer ideias que “[...] se transformariam na fonte do ambientalismo, do feminismo e da contínua defesa dos direitos humanos, da liberdade sexual, da igualdade étnica e da democracia popular” (CASTELLS, 1999, p. 415).

Todavia, a revolução tecnológica tem sido considerada como responsável por redesenhar a sociedade do século XXI e ampliar, de forma exponencial, a capacidade de transformação de um mundo que se apresenta agora sem fronteiras muito demarcadas, mas interligado informacional e culturalmente. A partir da revolução tecnológica, a economia global passou a ser “[...] regida por um conjunto de instituições multilaterais ligadas entre si por um sistema de redes” (CASTELLS, 1999, p. 433), constituindo o que se convencionou chamar de sociedade globalizada, cuja matriz é tecnológica e informacional.

Historiadores, economistas, antropólogos, sociólogos e comunicadores, dentre outros, têm se

debruçado sobre a temática da globalização, tecendo definições que, via de regra, convergem para um elemento: qualquer que seja a perspectiva adotada, a globalização traz em seu bojo a complexidade. Segundo Giddens (2010, p. 23) “[...] a globalização não é um processo singular, mas um conjunto complexo de processos”.

A globalização foi gestada a partir da segunda metade do século XX, em decorrência de duas diferentes angulações econômicas: a internacionalização da economia, por meio das navegações transoceânicas e da crescente abertura comercial, e a transnacionalização da economia que permitiu ainda a existência de organizações cujas sedes não se encontram, necessariamente, na nação onde seus produtos são fabricados.

A globalização foi se preparando nesses dois processos. Mas foram necessários os satélites e o desenvolvimento de sistemas de informação, manufatura e processamento de bens com recursos eletrônicos, o transporte aéreo, os trens de alta velocidade e os serviços distribuídos em nível planetário para que se construísse um mercado mundial onde o dinheiro e a produção de bens e mensagens se desterritorializassem, as fronteiras geográficas se tornassem porosas e as alfândegas fossem muitas vezes inoperantes (CANCLINI, 2007, p.42).

De fato, tudo parece indicar que coube à globalização consolidar um jeito novo de conquista da hegemonia, cujos impérios agora são feitos “[...] não mais pela conquista com armas e exércitos, mas com dispositivos ordenadores da lógica do mercado e do capital, a exemplo dos *mass media*” (PAIVA, 1998, p. 24), cuja influência se estende à vida de todos, impactando até mesmo os valores e a percepção que se tem sobre fatos cotidianos. Isso pode ser percebido, por exemplo, quando a vida em família, a relação com os filhos e o papel da mulher no ambiente doméstico são debatidos e tensionados a ponto de serem transformados e ajustados à luz do que é hoje considerado um padrão comportamental global da experiência cotidiana.

Assim, a globalização não pode ser vista tão-somente como um processo político-econômico, mas também sociocultural e abarca os vieses demográficos, religiosos, linguísticos, de identidade e alteridade, do local em contraponto ao global, das etnias e raças, da inclusão e da exclusão independentemente de sua natureza. Os estudos que se referem a tal fenômeno simplesmente não podem desconsiderar que a globalização abre um cenário de análise que envolve também a globalização do capitalismo, as mudanças nos modos de produção e tecnologias, bem como as formas de organização da sociedade.

Nessa perspectiva, caem por terra referências cognitivas anteriores como o mundo dividido em dois blocos antagônicos e hegemônicos, o campesinato como alicerce da economia, onde a sociedade alijava a mulher do mercado de trabalho e as cidades cabiam em áreas circunscritas em uma cartografia que dava conta de delimitar espaços físicos. Em seu lugar, observa-se um crescente deslocamento econômico para o continente asiático, e surgem, cada vez mais, as megalópoles, as hipercidades que também geram, como extensão, uma assustadora suburbanização de seus limites, empurrando para a periferia seus problemas sociais e suas desigualdades.

A globalização produz, pela sua própria natureza, crescimentos desequilibrados e assimétricos. Isso põe também em destaque a contradição entre os aspectos da vida contemporânea que estão sujeitos à globalização e às pressões da padronização global – a ciência, a tecnologia, a economia, várias infra-estruturas técnicas e, menor medida, as instituições culturais – e os que não estão sujeitos a ela, principalmente o estado e a política (HOBSBAWM, 2007, p.43).

Canclini (2007, p.11), em sua *Globalização imaginada*, defende que “[...] a globalização não é um simples processo de homogeneização, mas de reordenamento das diferenças e desigualdades, sem suprimi-las”. A desigualdade, cada vez mais crescente, é apontada como um dos mais sérios problemas da sociedade global. Paradoxalmente, parece também coerente afirmar que a globalização globalizou até mesmo as responsabilidades sobre seus efeitos. Quer se olhe para os riscos ambientais ou para a desigualdade social, é-se confrontado com a certeza de que a “[...] globalização está se tornando cada vez mais descentralizada” (GIDDENS, 2010, p. 26), o que retira de um determinado grupo, setor econômico ou país, a responsabilidade exclusiva de seus efeitos.

Naturalmente, podem surgir argumentos sobre a responsabilidade de determinadas práticas, tanto de organizações, quanto de países que vêm, paulatinamente, comprometendo a vida no planeta, principalmente quando se dedicam ou se referem à extração estratégica dos recursos minerais. Laville (2009), por exemplo, afirma que, para que fossem supridas as necessidades médias da população mundial caso todos adotassem o padrão de consumo europeu ou americano, seriam precisos dois planetas Terra para realizar essa façanha. E chama a atenção para que haja uma vigilância ainda maior dessas condições, pois, quando se vê “[...] a vontade dos países emergentes em copiar nosso modelo de desenvolvimento (quem sonharia em repreendê-los, uma vez que nós os convencemos tão bem de que ele é superior?)” (LAVILLE, 2009, p. 73), fica ainda mais difícil que o impacto sobre o planeta diminua.

No entanto, o que esta tese advoga é que, hoje, não é mais possível compactuar com a visão reducionista sobre de quem seria a responsabilidade acerca do planeta que se quer deixar às futuras gerações. E isso passa pela conscientização de que a globalização “[...] não é um acidente em nossas vidas hoje. É uma mudança de nossas próprias circunstâncias de vida. É o modo como vivemos agora” (GIDDENS, 2010, p. 29).

Dessa maneira, ao contrário do que previu Max Weber ao defender a burocracia como a forma ideal de uma sociedade onde a racionalidade instrumental reinaria soberana, o que se vê é uma sociedade volátil, fluida, em constante construção, inacabada, como descreve Bauman (2001, p.76), um “[...] mundo da modernidade líquida”. O modelo fordista, uma das melhores representações weberianas, com sua orientação para a ordem, deu passagem a um capitalismo em que se vê a descorporificação do trabalho⁴, advinda dos muitos aparatos tecnológicos e da abrupta ruptura ocorrida na relação que orientava a lógica tempo/espço. O tempo rotinizado e o espaço físico conquistados representavam facetas dessa sociedade que tão bem acorrentava a possibilidade de mudança.

Todavia, a revolução da tecnologia da informação se difunde e se torna essencial para o processo de reestruturação do capitalismo, como assinala Castells (2000, p.31).

Ela [a revolução tecnológica] originou-se e difundiu-se, não por acaso, em um período histórico da reestruturação global do capitalismo, para o qual foi uma ferramenta básica. Portanto, a nova sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional, embora apresente variação histórica considerável nos diferentes países, conforme sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional.

Entende-se aqui que à tecnologia coube o importante papel de permitir, tanto a maior circulação de informações e ideias, quanto a disseminação, em tempo real, dos fatos ocorridos em pontos distantes do mundo. Embora seja controverso afirmar que a globalização aconteceu devido ou foi possibilitada por causa do avanço tecnológico, não se deve desconsiderar que há um certo determinismo da tecnologia sobre o fenômeno globalização, pois “[...] a velocidade da revolução das comunicações, que virtualmente aboliu o tempo e a distância” (HOBBSAWM, 2007, p.37), contribuiu para que houvesse um redimensionamento de conceitos como o tempo e o espaço, levando a se vivenciar uma substancial diferença: a conquista e a manutenção do território – princípios inerentes à modernidade e tão avidamente

⁴ Zygmunt Bauman afirma que a era do *software* deu ao capital a capacidade de ser extraterritorial, volátil e inconstante, sendo essas características a principal base da dominação e o principal fator das decisões sociais.

perseguidos – foram substituídos pela fugacidade de um tempo que é instantâneo, fluido, sem amarras.

Para Castells (2000; 2009), a revolução tecnológica representou a base para a sedimentação da sociedade da informação e, à medida que interagiu com a economia e com a própria sociedade, foi constituindo um novo paradigma, cujas características são: ter a informação como matéria-prima – uma vez que seria a tecnologia a atuar sobre a informação; a penetrabilidade; a lógica de redes – onde é necessário se adaptar a um nível mais complexo de interação; a flexibilidade – fator determinante em uma sociedade em constante mudança e a convergência – que também trouxe a interdependência entre os já existentes e os novos avanços.

Nesse novo paradigma, uma dimensão social e outra, absolutamente econômica, devem ser observadas, haja vista que a sociedade passa a lidar com uma abrangente, mas complexa rede de informação, lançando por terra a noção de tempo/espço e a linearidade informacional. Por outro lado, a estrutura de produção também se altera, trazendo outras possíveis fontes de impulso para o progresso econômico. Segundo Castells (2000, p. 88), “[...] se houver uma nova economia informacional, deveremos ser capazes de identificar as fontes de produtividade historicamente novas que distinguem essa economia”, pois, ainda conforme o autor, nessa nova economia “[...] as empresas estarão motivadas não pela produtividade, e sim pela lucratividade” (CASTELLS, 2000, p.101), o que só seria possível por meio da abertura de novos mercados, dissociando o fluxo do capital das economias locais. A necessidade de dar mobilidade ao capital fez com que se buscasse aumentar a capacidade de informação, permitindo a integração dos mercados globais. Essa foi a gênese da globalização.

2.1 Sociedade contemporânea e as organizações

Se, com a evolução da sociedade informacional houve também a expansão do número de organizações existentes, mostra-se de suma importância entender essa trajetória, pois não há como descolar o fenômeno da globalização desse incremento tecnológico tanto quanto não parece possível olhar as organizações sem que se definam seus contornos ou se estabeleça como devem ser entendidas. A tentativa de delimitar o que são as organizações e, sobretudo, definir aqui um marco capaz de, teoricamente, ajustar esse conceito aos objetivos desta pesquisa pode parecer um risco, visto que “[...] nenhum signo fala tudo sobre seu objeto. Ao

contrário, sempre há, em torno deles, grandes áreas de opacidade e erro. [...] Significar significa não dizer tudo” (PINTO, 2008, p. 85). Mas, esse risco, entretanto, também se acopla a necessidade de estabelecer recortes definidores ao estudo que ora se enceta.

Assim, ao reconhecer que dar significado ao que sejam organizações implicaria um maior aprofundamento na Teoria das Organizações e uma possível dispersão quanto ao objetivo deste trabalho. Reafirma-se o interesse em tão-somente elucidar a partir de qual angulação se observa o objeto, uma vez que os contornos epistemológicos dos estudos organizacionais se revelam bem delineados. Ao retomá-los, não se tem aqui a pretensão de resgatar ou reconstruir a trajetória constitutiva do campo, mas, simplesmente, dar sentido a esse conceito teórico básico. Não obstante, faz-se mister que se revele o desinteresse desta autora em relação a um entendimento das organizações em uma perspectiva restritiva e/ou funcionalista⁵. Nesse sentido, pretende-se trazer à tona reflexões que possam contribuir para se pensar as organizações inseridas em sua própria dinâmica, entendendo-as como “[...] pontos nodais de mudança, [como entidades crescentemente] suscetíveis às forças da globalização” (MUMBY, 2006, p.14), mas também como forças capazes de interferir nesse processo.

2.1.1 Descrevendo o panorama histórico da Teoria das Organizações

Primeiramente, o substantivo organização – por ser polissêmico – torna mais difícil sua definição. Dos pioneiros Frederick W. Taylor e Henri Fayol, no início do século XX, passando por Chester Barnard e Elton Mayo, encontram-se tentativas mais ou menos arrojadas de busca pela circunscrição do que seja uma organização⁶. De um ponto de partida no qual o substantivo – organização – é comumente definido pelo seu verbo – organizar –, passando pela compreensão da organização por meio de seus grupos de trabalho sobre sua natureza sistêmica tem-se aí todo o aparato teórico que irá embasar as posteriores tentativas de definir o que são organizações (BASTOS, 2000). Todavia, o que se percebe é que as conceituações vão se constituindo à medida que a própria evolução da sociedade acontece, de tal maneira que uma primeira matriz compreensiva, originária dos estudos de Max Weber, assume a racionalidade como elemento diferenciador entre organização e outros sistemas sociais. Nessa

⁵ Por funcionalista, considera-se aqui uma visão na qual a organização seria definida como “[...] um sistema que é funcionalmente efetivo na medida em que atinge objetivos explícitos e formalmente definidos através dos processos racionais de tomada de decisão”, como definem Clegg e Hardy (1996, p.2).

⁶ Margarida Krohling Kunsch, por exemplo, em sua obra Planejamento de relações públicas na comunicação integrada, dedica um capítulo inteiro a esse objetivo, trazendo concepções teóricas de diferentes autores e reconstruindo esse percurso teórico. Esta obra tornou-se importante referência para acadêmicos e estudantes de comunicação.

matriz encontram-se duas grandes referências da teoria da administração: Frederick W. Taylor e Henri Fayol. Para o primeiro, talvez por sua formação como engenheiro, a organização deveria ser vista como máquina em que seria necessário ajustar os tempos e os movimentos, a fim de assegurar a produção máxima a um custo mínimo, privilegiando as tarefas de produção. Paralelamente, Henri Fayol, ao definir as cinco funções da administração – planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar – revela sua obsessão pelo comando, ao enfatizar a estrutura formal da empresa, defender a adoção de princípios administrativos pelo alto escalão e privilegiar a tarefa.

Por outro lado, em uma segunda matriz, originária dos estudos de Chester Barnard⁷, nos anos de 1920, o que se tem é que “[...] a organização, enquanto produto, não constitui o foco central de reflexões e sim, os processos e comportamentos das pessoas *na* organização” (BASTOS, 2000, p.193), dando ao indivíduo lugar de destaque. Essa perspectiva mais comportamental já podia ser percebida nos estudos do australiano Elton Mayo – um dos autores em que C. Barnard se ancora – que vai estabelecer, por meio das experiências de Hawthorne, em Chicago, que o trabalhador não tinha somente uma motivação econômica e seu desempenho e satisfação tinham relação direta com suas relações sociais e pessoais, abrindo caminho para um enfoque mais humano nas teorias das organizações.

Desse momento em diante, a observação das relações que as organizações passam a ter com o ambiente, a partir da década de 1960, tematiza o fenômeno da organização como um sistema aberto, identificando como importantes as trocas com o ambiente e as interações existentes entre os indivíduos que as produzem. Essa perspectiva consegue fazer com que “[...] o conceito de organização se aproxime ainda mais da noção de uma *entidade*” (BASTOS, 2000, p.196). Para o autor, isso significa que a organização passa a ser considerada

[...] com existência própria independente das pessoas e das suas atividades. A ela é conferido poder de agência. A organização se comporta, interage com outras organizações, se adapta aos seus ambientes e é capaz de aprender, entre tantas outras disposições. Essa entidade passa, também, a ser adjetivada: elas podem ser burocráticas, modernas, complexas, dinâmicas ou competitivas, por exemplo, a partir de elementos que as caracterizam (BASTOS, 2000, p.196).

⁷Considerava as empresas como instrumentos mais eficazes para o progresso social do que o Estado ou as igrejas. Foi um dos primeiros gestores – passou 40 anos como executivo da Bell Telephone Co. – a enxergar a rede de comunicação informal que as organizações apresentavam e a sugerir que o administrador a maximizasse.

Motta e Pereira (1984, p. 23) assim a definiriam: “[...] organização é o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os benefícios”.

Apresentando-se para a sociedade como “[...] templos sagrados” (BALDISSERA, 2010, p. 67) ou como núcleo ao redor do qual “[...] a sociedade estabelece a sua órbita” (FÍGARO, 2010, p.103), as organizações vão se desenhando e cunhando as suas próprias configurações. Nesse sentido, este trabalho reconhece e assume que as organizações são “[...] modelos de organização da produção e [...] têm a finalidade de empreender o trabalho visando o lucro” (FÍGARO, 2010, p.102). Ou seja, as organizações são sistemas sociais dentro de um outro, a sociedade capitalista e, tanto os avanços tecnológicos, quanto as mudanças sociais, políticas e econômicas atuam como variáveis que regulam os ajustes exigidos para que as organizações sobrevivam. Todavia, tais mudanças não podem negligenciar os indivíduos, pois são eles “[...] a marca registrada da sociedade moderna” (BAUMAN, 2001, p. 39). Dessa maneira, entende-se aqui também que “ela [a organização] se funda a partir de um discurso. Tem uma fala sobre si e de si mesma, que lhe dá identidade, reprodução social e política” (FÍGARO, 2010, p.103), cabendo à comunicação organizacional conferir-lhe essa alteridade.

Para Morin (2006), os fios que ligam a organização não são regidos pelo acaso: uma organização se autoproduz quando produz coisas que garantam sua sobrevivência; produz coisas em função de necessidades que lhes são externas, e isso a torna produtora de seu próprio produto. Ou seja, haveria aí implícito um processo recursivo, “[...] pelo qual uma organização ativa produz os elementos e efeitos que são necessários à sua própria geração ou existência [...]” (MORIN, 2006, p. 231)⁸. Ver as organizações sob essa perspectiva permite melhor entender que elas também foram premidas a mudar sua dinâmica de operacionalização. Rever práticas organizacionais ou repensar processos representam um risco que não se pode afirmar tenha sido calculado pelas organizações.

Não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (MORIN, 2007, p.87).

⁸ Para melhor compreender a ideia da recursividade, ver SCROFERNEKER, Cleusa M.A. *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDPUCRS, 2008.

Como produtoras e produto dessas tão intensas mudanças, as organizações também vivenciam esse mesmo ciclo de incertezas, gerando um “[...] mundo assim prometido à individualidade solitária, à passagem, ao provisório e ao efêmero” (AUGÈ, 1994, p.74), pois “[...] há uma resignificação da noção de espaço no mundo globalizado” (MARTÍN-BARBERO, 2008, p. 6).

Assim, a contemporaneidade desvela um novo conceito de organização, trazendo em seu cerne a noção de um mundo do trabalho diferenciado, em que a relação capital *versus* trabalho estaria acompanhando o movimento rumo à modernização de suas diretrizes e práticas. Todavia, não se deve considerar que tais mudanças estejam descoladas das condições sociais existentes, uma vez que se estabelece aqui que, embora tenham lógicas diferentes, sociedade e organização não podem ser vistas de forma dissociada, pois, “[...] os seres humanos produzem sociedade, mas o fazem como atores localizados historicamente e não sob condições de sua própria escolha” (GOMES da SILVA e OLIVEIRA, 2009, p. 218).

Com o reordenamento de forças exigido por um cenário globalizado, as organizações foram convidadas a repensar suas práticas e, ao fazê-lo, foi no social que elas se pautaram. Ou seja, foi no embate entre todas essas forças que as organizações reinscreveram-se como referências de sentido para os indivíduos. Outrossim, mesmo com todas essas mudanças, é por meio do trabalho do homem que as organizações existem. São as pessoas que criam as riquezas materiais e as organizações que as acolhem. Ao se apropriarem de sua produção, determinam a relação capital *versus* trabalho e, ao mesmo tempo, demarcam a disparidade entre os interesses que movem ambas as partes.

De acordo com Curvello (2010, p. 78)

[...] indivíduos e organizações aparecem, dessa forma, como instâncias em relação. Às vezes conflituosa, às vezes convergente, essa relação é marcada antes de tudo pela diferenciação, visto que são sistemas independentes ao mesmo tempo autônomos e interdependentes.

Para Fígaro (2008, p. 24) “[...] a sociedade de classes e a exploração do capital frente ao trabalho continuam sendo as forças motrizes que movimentam a lógica do sistema vigente”, o que torna praticamente impossível uma reflexão sobre as organizações que não traga em seu bojo a relação que o homem estabelece com o trabalho.

Antunes (2001), em seu livro *Os sentidos do trabalho*, afirma que as mudanças ocorridas permitiram que a centralidade do trabalho fosse questionada e que fossem trazidas à baila

discussões sobre trabalho vivo – desempenho humano - e morto – aquele no qual a máquina passa a desempenhar atividades antes próprias da inteligência humana, pelo uso de *softwares*, por exemplo; trabalho material – o produto em si – e imaterial – aquele cujo produto não é tangível e que, geralmente, se liga à lógica do consumo. Assim, o que parece ficar evidente é que o que mudou, de fato, foi a forma de o trabalho se organizar socialmente.

Nesse sentido, Antunes (2001, p. 130) reafirma que “[...] os benefícios aparentemente obtidos pelos trabalhadores no processo de trabalho [vão se] converter ainda mais em *personificações do capital*”. Ou seja, de um trabalhador a quem não se exigia nada, a não ser que fosse como o apertador de parafusos desnudado por Charles Chaplin, em *Tempos modernos*, passa-se a exigir competências e habilidades específicas, aptidões, disposição para mudar e capacidade de pensar e planejar seu trabalho. E isso, é claro, irá se refletir em um aprofundamento das incoerências, levando o trabalhador a descobrir que é ele – aquele que trabalha – que tem o conhecimento sobre o trabalho. As organizações então se percebem imersas em complexidade e descobrem que, ao mudar seus processos produtivos, modificam também seu próprio negócio.

Morgan (1996), ao afirmar que as organizações precisam ficar atentas para as mudanças ambientais de maneira a promover uma constante redefinição de si mesmas e do ambiente em geral, parece indicar as implicações que caracterizam o cenário da sociedade atual e que tornam plausível admitir que tais mudanças “[...] vêm exigindo das empresas a plasticidade do cérebro, especialmente, a sua capacidade de aprender continuamente, de inovar, de integrar e de se auto-organizar” (GOMES da SILVA e OLIVEIRA, 2009, p.213).

Assim, seria lícito afirmar que a sociedade é presa de uma armadilha que a convoca a observar o mundo de outra maneira mas, que, ao mesmo tempo, não a preparou para esse novo mundo. O olhar ainda divaga entre um porvir que anuncia uma sociedade para a qual não se tem um mapa de sobrevivência e outra em que ainda se é presa de seus atávicos vícios, como a permanência, a constância, a estabilidade e a durabilidade. Todavia, se é essa a sociedade que se anuncia, se é nela que as organizações estão inseridas, é para esse *locus* que se deve olhar com maior cuidado.

2.1.2 Organizações como espaço de interações

Ao afirmar que as organizações são *locus* privilegiados para que se possa aferir a complexidade da sociedade hodierna e que as mesmas são constituídas por pessoas que estão constantemente em relação, abre-se espaço para a compreensão de que esse *estar em relação* possa significar também complexidade, ambiguidade e um constante reordenamento desses espaços de interação.

Se, conforme advoga Freitas (2006, p.54), “[...] o executivo passa dois terços de tempo falando, comunicando, e não se dá conta de que a palavra é uma importante ferramenta de seu trabalho”, pode-se inferir, então, que as organizações são hoje um importante lugar de produção de sentido, um lugar no qual as pessoas passam cada vez mais tempo e em que criam laços, que são reforçados diuturnamente, por meio das vivências, das interações, das experiências compartilhadas. A organização, para cada um, pode ser percebida como se fora o próprio espaço habitado, aquele que “[...] remete a outra figura da espacialidade, que é a de território”. Entretanto, muito mais que isso tudo, uma vez que o mundo pode não ter fronteiras espaciais agora tão rígidas, e seus limítrofes são móveis e permeáveis, o que ligaria os indivíduos, de fato, seriam as identidades, pois “[...] viver em relação é inventar a relação a cada dia a partir de elementos que, mesmo sendo iguais, movimentam-se e criam novos arranjos a cada momento” (SILVA, 2008, p.8).

Portanto, faz-se necessário pensar o indivíduo como protagonista dessa complexa teia, assumindo um papel destacadamente propositivo. Torna-se importante destacar também que o indivíduo em interação deve ser visto como alguém que está em constante processo de negociação, de embate e de defesa de seus pontos de vista, o que o desloca de um papel passivo de assujeitamento ao que é dado (BALDISSERA, 2008).

Os sujeitos em comunicação – isto é, colocados em uma situação de interação e capazes de reconhecerem reciprocamente o papel de interlocutor assumido por um e outro – são apanhados em dupla visada: em uma face do processo de produção de sentido eles surgem como parceiros de uma situação de troca, seres sociais, interlocutores, sujeito comunicante e sujeito interpretante; na outra face, eles surgem como protagonistas, intralocutores, seres de fala, sujeito enunciador e sujeito destinatário (FRANÇA, 2006, p.69).

Esse deslocamento pressupõe um entendimento de quem o indivíduo é e o reconhecimento dos outros, ou seja, o interesse se volta para as pessoas insertas nesse processo. Assim, a comunicação surge como chave analítica para a compreensão da realidade organizacional,

tornando possível afirmar que a comunicação nas organizações deve ser pensada como um espaço de interação negociada, um espaço em que “[...] as relações são mediadas discursivamente” (FRANÇA, 2006, p.77), em que não há espaço para uma visão reducionista de seu alcance e de suas possibilidades.

Para Baldissera (2008), a comunicação é um constante produzir de sentidos, em que signos não podem ser estanques e precisam, continuamente, ser reconstruídos e reordenados. E, portanto, vai exigir que os espaços para o diálogo e a interação sejam preservados e potencializados (BALDISSERA, 2008; OLIVEIRA e PAULA, 2007).

Nesse sentido, como assevera Chanlat (1996), há que se dar maior atenção à subjetividade dos indivíduos, que não trabalham sozinhos, estão sempre em interação, vivenciam situações de argumentação que surgem no dia a dia. Assim, pode-se afirmar que, para se compreender as mudanças na sociedade contemporânea, não é possível que se passe ao largo do papel central ocupado pelas empresas e estas, por sua vez, não podem descolar a comunicação do redesenho das relações de produção e de trabalho.

Cabe destacar que não há como se pensar a comunicação “[...] sem contextualizar o tempo, o lugar, os sujeitos e os discursos que circulam” (FÍGARO, 2005, p.141) e a linguagem, que permite conhecer opiniões, estabelecer relacionamentos e deslocar o interesse para o sujeito e o meio onde acontece, de fato, a comunicação. O indivíduo, para fazer parte dessa sociedade que lhe exige envolvimento, interação e engajamento, terá que participar dos debates que orientam a vida organizacional, pois no mundo do trabalho, ou seja, no interior das organizações, ocorre um intenso processo de comunicação. Tais debates serão sempre mediados pela linguagem, que se veste de importância, a partir do momento em que se entende que é nessa arena – a da linguagem – que os indivíduos reformulam e reconceitualizam seus conceitos, mudando comportamentos e atitudes.

2.2 A linguagem como interação

A partir da compreensão de que as organizações são espaços de interação, reguladas por uma lógica bastante própria, esta tese vai defender também que há uma interpenetração entre a atividade laborativa à qual os indivíduos se dedicam e as formas que encontram para gerenciar a dinâmica relacional. Essa interação pode ser vista como necessária, tanto para a manutenção do trabalho em si, quanto para o equilíbrio da complexa teia em que ele se vê

cotidianamente envolto. Nesse sentido, este trabalho se preocupa em analisar a comunicação organizacional e, especificamente, a comunicação interna, como uma possibilidade concreta de as empresas conseguirem estabelecer essa interação.

A natureza desta tese busca enfocar os discursos que são construídos pelas e nas organizações de maneira a prescrever um determinado padrão de comportamento e esse, por sua vez, poderia levar a uma postura do indivíduo frente a questões que dizem respeito à sua sobrevivência no mundo do trabalho também, mas, para além disso, à sua sobrevivência no planeta. Nessa circunstância, faz-se mister entender o papel desempenhado pela linguagem que se revela como instância primária nas tentativas de interação social. É pela fala que o sujeito se transforma em um ser no mundo, conforme assevera Brandão (2010).

Assim, tendo em vista este contexto, assume-se como perspectiva teórica as obras de Mikhail Bakhtin e sua concepção de linguagem, de construção e produção de sentidos, pois, como filósofo da linguagem, Bakhtin (2002) postula que cada indivíduo tem horizonte e auditório sociais próprios, em que o primeiro conteria a bagagem ideológica do grupo social e da época vivida, e o segundo refletiria o mundo interior e as reflexões de cada um. Com efeito, isso permite a inferência de que, se as pessoas têm experiências diferentes e tematizam de forma diferenciada a sua relação com os objetos que as cercam, então os significados tenderiam a ser também diferentes a cada uma delas.

Dessa maneira, ao adotar a visão bakhtiniana para a análise da linguagem no trabalho, faz-se com a mesma certeza revelada por Beth Brait⁹ ao escolher a postura de Bakhtin “[...] diante da linguagem e das formas que essa linguagem assume nas diferentes atividades humanas [...]” (BRAIT, 2004, p.37), ou seja, define-se que se pretende pensar os discursos, tanto em sua produção e disseminação, quanto em sua recepção, por se acreditar que essa postura vai permitir lançar um olhar mais aguçado sobre a linguagem, que se constitui coletivamente, por meio de convenções e regras socialmente adotadas.

O texto, na sua dimensão verbal, visual ou verbovisual, tanto quanto os sujeitos que lhe dão vida, participa de uma história e de uma cultura, mantendo uma identidade e, ao mesmo tempo, movendo-se ao longo de percursos que iluminam suas múltiplas e diferentes faces (BRAIT, 2004, p.37).

⁹ Beth Brait, crítica, ensaísta, docente, orientadora e coordenadora do Programa de Estudos Pós-Graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (Lael/PUC-SP) e docente aposentada da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH/USP). Fez doutorado (1981) e livre-docência (1994) na USP e pós-doutorado na *École des Hautes Études en Sciences Sociales* de Paris, França, estudiosa do pensamento bakhtiniano, autora de vários livros sobre o filósofo.

Essa noção de que o sujeito do discurso é essencialmente marcado pela historicidade e é um sujeito ideológico – sua fala reflete os valores, as crenças de um momento histórico e de um grupo social – ampara os estudos da linguagem, evidenciando que o sujeito da enunciação não é único, mas divide o espaço de seu discurso com o outro. Sua fala/escrita apresenta um efeito polifônico porque no seu discurso outras vozes também falam. Afinal, o sujeito se constitui na relação com o outro, com a alteridade (BRANDÃO, 2010).

Por outro lado, o que se postula aqui é que as condições de produção desses discursos não podem ser desconsideradas quando se procura apreender seus sentidos. As condições de produção definem, em um sentido mais amplo, o lugar de fala dos interlocutores, as imagens que fazem de si mesmos, daqueles com quem falam e, naturalmente, do assunto sobre o qual tratam. Assim, quando as organizações falam, por meio de seus aparatos comunicativos, sejam eles quais forem, é preciso entender que ali também se pretende construir sentido sobre algo, sobre alguma coisa ou sobre alguém. E aquele que ouve pode adotar uma postura passiva ou ativa frente à compreensão daquilo que lhe foi dado como discurso. Ou seja, “[...] o ouvinte, ao perceber e compreender o significado (linguístico) do discurso, ocupa simultaneamente em relação a ele uma ativa posição responsiva: concorda ou discorda dele (total ou parcialmente), completa-o, aplica-o, prepara-se para usá-lo, etc.” (BAKHTIN, 2003, p. 271). A compreensão ativa já contém a semente de uma resposta ou, como tão bem descreveu o autor, “[...] toda compreensão é prenhe de resposta, e nessa ou naquela forma a gera obrigatoriamente: o ouvinte se torna falante” (BAKHTIN, 2003, p.271).

É nesse processo de construção linguística que se dá a comunicação. De acordo com Bakhtin (2002, p.123) “[...] o discurso escrito é de certa maneira parte integrante de uma discussão ideológica em grande escala: ele responde a alguma coisa, refuta, confirma, antecipa as respostas e objeções potenciais, procura apoio, etc.”. Ao admitir que a utilização da palavra vem objetivada por um conteúdo ideológico, o que se pretende reafirmar é que a situação da produção da enunciação interfere nas condições da recepção pelo interlocutor.

Nesse sentido, um aspecto importante do pensamento habermasiano pode ser também evocado, pois, ao tratar a razão comunicativa como resultado das estruturas linguísticas básicas que permitem compreender o mundo da vida, J. Habermas ancora sua teoria do agir comunicativo na ciência da linguagem, afirmando que a racionalidade é uma potência da própria língua, ou seja, a ela seria atribuída a capacidade de ordenar e construir consenso.

Assim, o que se observa é que em J. Habermas não parecem ser determinantes as relações que se estabelecem entre os sujeitos, quando eles utilizam a linguagem para referenciar o mundo.

O que se considera é que não se pode subtrair do mundo da vida as condições materiais a ele concernentes; não há um descolamento entre os mundos objetivo (ou das coisas), social (das normas e das instituições) e o subjetivo (o das vivências e dos sentimentos), uma vez que, segundo Aragão (1997), nas comunicações que os sujeitos estabelecem entre si, mediadas pelos atos de fala, esses três mundos estão presentes, ainda que não na mesma medida. O que disso tudo se depreende é que J. Habermas vai se pautar por um idealismo exacerbado ao conceber as esferas da interação e do trabalho como não redutíveis uma à outra. Ao afirmar que haveria apenas o mundo da vida, essencialmente comunicativo, em que as pessoas viveriam, pensariam e se relacionariam, o filósofo sublevaria o fato de que “[...] não é a linguagem que nos dá acesso à razão, mas, inversamente, é a razão que nela se corporifica” (ARAGÃO, 1997, p.69).

Assim, o que se percebe é que esse condicionamento é resultante de uma *práxis* social, em que o trabalho é mediatizado pela comunicação, ponto de vista presente em Bakhtin (2002, p.46) ao afirmar que “[...] a palavra é a arena de lutas onde se confrontam valores sociais contraditórios”. Dessa forma, para que se possa entender o homem em comunicação, necessário se faz compreendê-lo em interação social, o que implica lançar mão de diferentes áreas de conhecimento, inclusive a linguística e a semiolinguística, em que se alocam os estudos de análise do discurso.

A concepção dialógica da linguagem proposta por M. Bakhtin é a base do que vem a ser a análise do discurso desenvolvida a partir da segunda metade do século XX. Considerando a linguagem (verbal e/ou icônica) como elemento fundamental da comunicação, a análise do discurso a estuda como atividade humana vinculada a um contexto histórico-social, ou seja, como “[...] o estudo do uso real da linguagem, por locutores reais em situações reais” (VAN DIJK, 1985, p. 1).

A análise do discurso tem como objeto a enunciação e a construção de sentidos, embora reconheça que o discurso deva ultrapassar o puramente intralinguístico, olhando somente o interior da língua e se apoiar também sobre o extralinguístico, fazendo alusão a como se dá a produção de sentidos entre interlocutores que se situam historicamente. Essa concepção é aceita dentro das diferentes correntes da análise do discurso, estando bastante difundida. Uma dessas correntes, a análise crítica do discurso, se baseia na obra de Norman Fairclough –

Discurso e mudança social – e também nas de Teun A. Van Dijk, dentre elas, *Discurso e poder*, com o objetivo claro de estudar as relações de poder que são estabelecidas por meio do discurso, a fim de desmascará-las e fazê-las evoluir.

Por se entender que as teorias da análise crítica do discurso se amparam em uma visão bastante marxista, utilizando um conceito de ideologia que funciona como uma camisa de força para a própria análise e não considerado concernente com os fins a que se destinam esse trabalho, faz-se a escolha teórica pela análise do discurso semiolinguística, de origem francesa, que tem Patrick Charaudeau como seu criador. Enquanto a análise crítica, baseando-se no marxismo, vê um sujeito assujeitado pela ideologia, a semiolinguística oferece uma proposta mais dinâmica, percebendo o sujeito como alguém que pode ser influenciado mas que também influencia, um sujeito coletivo e individual, com determinações históricas e dotados de intencionalidades, por causa das quais ele entra nos jogos interativos de linguagem.

Entende-se, assim, que o autor, ao utilizar o conceito de representações sociais, permitirá a ampliação das possibilidades empíricas quando se olhar o objeto, quando se colocar em perspectiva o dito e o não-dito pelas organizações. No entanto, reconhece-se também que uma teoria sozinha pode não ser suficiente para sustentar uma análise e que outras poderão ser evocadas como auxiliares a essa visada teórica. Todavia, até mesmo para que se saiba qual é o lugar de fala de um trabalho cujo foco é a comunicação e por se entender como contraproducente que se dedique a mapear as estratégias de argumentação do discurso sem procurar “[...] apreendê-las nas práticas sociais e discursivas escolhidas” (BRAIT, 2007, p.175), opta-se pela utilização da semiolinguística como referência básica – conforme se verá, mais adiante, no capítulo metodológico – entendendo-a como uma teoria capaz de considerar os sujeitos do discurso como seres individuais e coletivos, passíveis de construções interativas de sentido e, portanto, reconhecendo-se em seus papéis sociais e em suas práticas discursivas como interlocutores em um contexto no qual a recepção do discurso vem atravessada pelas condições de sua produção.

2.2.1 O indivíduo nas organizações: os estudos de recepção

Os estudos sobre recepção não são recentes e acompanham toda a temática sobre as relações que são estabelecidas entre os artefatos comunicacionais e o receptor, principalmente

naqueles estudos que fazem referência à sociedade da cultura de massa. A percepção de que entre emissor e receptor existiria uma linearidade, em que o predomínio do primeiro sobre o segundo estaria assegurado, respectivamente, pelo poder de um e pela passividade do outro, tem sido considerada um tanto distorcida.

Segundo Sousa (2002), é necessário retroceder na teorização sobre comunicação para que se possam entender os motivos pelos quais o papel do receptor ficou durante tanto tempo subsumido. Em uma rápida cronologia, sem que seja necessário um maior aprofundamento, pode-se perceber uma trajetória peculiar. Para o autor, um modelo mais funcionalista da comunicação aportou no Brasil com a chegada das novas sociedades industriais. Nelas, trabalhavam-se com as carências e necessidades individuais, o que implicou uma perspectiva de comunicação mais instrumental, que pudesse prover os meios de preservar a lógica do sistema de produção, num fluxo unilateral entre transmissor e receptor.

Nos anos de 1960, o que se buscava era, por meio do discurso denunciativo, evidenciar o papel dos meios de comunicação como dominação, conspurcados por sua estreita ligação com os interesses do Estado, que, por sua vez, se dobravam aos interesses do capital estrangeiro.

A perspectiva frankfurtiana, inspirada na Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, instala a visão de um receptor-mercadoria, instrumento reificado, repousando toda a sua concepção teórica na crítica à supremacia do econômico sobre a sociedade, o que culmina com a ruptura de J. Habermas com a Escola de Frankfurt e sua consequente concepção da teoria do agir comunicativo, conforme dito anteriormente.

É a partir dos anos de 1980 que os estudos se diferenciam mais, distanciando-se dos referenciais que buscavam enquadrar a recepção em comunicação em blocos paradigmáticos herméticos. E, segundo Sousa (2002, p. 26) “[...] chama atenção a busca dos condicionantes do sujeito, das mediações que ultrapassam a noção de um determinismo entre emissor e receptor, ou sujeito e objeto”, culminando com a inquietante percepção de que há ainda um devir, em que a posição ocupada pelo receptor ainda não está de todo definida e que esse sujeito “[...] ocupa um espaço contraditório, o da negociação, o da busca de significações e de produções incessantes de sentido da vida cotidiana” (SOUSA, 2002, p. 26).

Assim, compreende-se ser de fundamental importância o reconhecimento de que há uma relação causal entre a forma como se [re-]configura a sociedade e esse repensar do fazer comunicativo, tornando este último a força motriz das organizações inseridas nessa sociedade

em mutação, embora, paradoxalmente, as organizações insistam em adotá-lo como “[...] uma competência técnica a serviço da estratégia” (REIS, 2006, p. 291).

Martín-Barbero (2002, p. 40) alega que, nos modelos de comunicação ainda em uso, a recepção “[...] é um ponto de chegada daquilo que já está concluído”. E reafirma que os estudos de recepção não podem ser desligados dos processos de produção. Dessa maneira, entender a comunicação no mundo do trabalho mostra-se relevante porque implica acatar que o receptor não é uma tábula-rasa em que a organização deposita os conteúdos que pretende tornar comuns.

Há ali um sujeito em interação, que fala do mundo da vida e do sistema, que narra suas experiências cotidianas e também tece observações sobre o que se passa na própria organização. E vai traduzindo ali o que Nouroudine (2002) denomina práticas languageiras e que conformam modos de analisar a relação comunicação/trabalho. Para o autor, tais práticas incorporariam a *linguagem como trabalho* – em que a prática languageira se volta para as condições de realização do próprio trabalho, revestindo-se de diferentes dimensões como a econômica, a social e a ética; a *linguagem no trabalho* – em que se demarca o desenrolar da atividade de trabalho em si, não sendo, predominantemente, útil à realização do próprio trabalho. Incluiria conteúdos de natureza diversificada e seria importante para promover os intercâmbios necessários à própria execução das atividades de trabalho; e a *linguagem sobre o trabalho* – “[...] na qual os protagonistas do trabalho se expressam a respeito de sua atividade” (NOUROUDINE, 2002, p. 26).

Assim, não parece possível analisar a comunicação *nas* e *das* organizações sem que se analisem suas práticas languageiras como um todo, indissociavelmente e, sobretudo, que se observe o sujeito receptor dessa comunicação. É pertinente afirmar que não é possível fazer comunicação organizacional sem considerá-la como um processo, inserida em um contexto e, mais ainda, sem levar em conta os sujeitos para os quais ela é pautada e quais os discursos que se evidenciam em sua formulação.

As organizações, ao se fazerem concretas e inteligíveis por meio da comunicação, parecem adotar o consenso, a ordem e a homogeneização de suas crenças e valores como objetivos, tornando os sujeitos-receptores, no caso, os seus funcionários, coesos com suas ideologias. O que, porém, se percebe, hoje, é que o mundo da organização é o mundo da contradição por excelência (KUNSCH, 2003; OLIVEIRA e CAETANO de PAULA, 2008; BALDISSERA, 2008; FÍGARO, 2005).

Se o mundo do trabalho é o mundo das ambiguidades, talvez não seja tão fácil como se imagina instituir-se a comunicação nas organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. Ou, talvez se possa dizer que as estratégias comunicacionais comumente utilizadas sejam aceitas pelos receptores a fim de garantir-lhes a sobrevivência. Ao compreender que à comunicação cabe veicular aquilo que a própria empresa considera pertinente tornar sabido, o receptor elabora pequenas rotas de fuga, burila mecanismos de resistência, até como um modo de sobreviver no mundo do trabalho. Em caso contrário, subsistiria uma premissa de que tudo o que é dito pelo enunciador seria entendido e aceito pelo interlocutor.

Em pesquisa realizada, Figaro (2005, p.145) relata que “[...] o recurso à retórica da persuasão é muito utilizado pelo discurso da comunicação das empresas; [...] do discurso autoritário e do raciocínio apodítico, ou seja, no qual os silogismos partem de premissas antecipadamente irrefutáveis”. Muito embora esse seja um recurso adotado pelas organizações, reconhece-se também que há uma tendência a se atribuir novos papéis a esses receptores, invitando-os a participar de conselhos editoriais de *house-organs* e a escrever sobre a empresa nos boletins informativos, dando-lhes oportunidade de envolvimento e incentivando o trabalho em equipe. Questiona-se, entretanto, se as empresas não estariam, de fato, taylorizando a linguagem, racionalizando a comunicação de maneira a standardizá-la, culminando com o inescapável controle da atividade (SOUZA-E-SILVA, 2002).

Ora, isso significa, conforme Souza-e-Silva (2002, p. 72), que “[...] o retrabalho permanente das normas supõe também um retrabalho dos discursos” e leva a entender porque o sujeito em recepção precisa ser considerado com cuidado, pois ele tem a sua subjetividade, o que impugnaría a tão decantada harmonia do mundo organizacional.

Isso posto, torna-se relevante a preocupação demonstrada pelas organizações em se ajustarem para a necessária transformação de seu *modus operandi*, de suas relações com os *stakeholders*¹⁰, de suas formas de se comunicar. O que se postula aqui é que “[...] apenas a partir da convergência de discursos e práticas fará sentido a transformação em larga escala de valores e comportamentos humanos” (SOARES, 2009, p. 31). Daí a relevante junção da tríade *comunicação – sustentabilidade – sociedade* que, por sua vez, traz em si o embrião de que o

¹⁰ Segundo Fábio França, em seu livro *Públicos - como identificá-los em uma nova visão estratégica*, *stakeholders* situam-se em uma categoria diferenciada de públicos, pois podem ser afetados pelas decisões da organização ou suas decisões podem afetar a organização, havendo, entre os *stakeholders* e a organização, o encadeamento lógico de um em relação ao outro.

ambiente organizacional também está conectado em relação de interdependência. O papel que a comunicação desempenha nessa tríade é desvelado no próximo capítulo que trata da comunicação organizacional.

3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS DA COMUNICAÇÃO

O conceito de comunicação, caso se prenda somente à etimologia da palavra latina *communis* – e ou de outras de mesma raiz, poderia ser dado como tornar comum, partilhar, comungar. Duarte (2003, p.43) advoga que “[...] para que algo seja comum a um grupo, para que haja comunhão, para tornar um pensamento comum, os envolvidos inevitavelmente têm de estar em relação”. Isso não significa, todavia, que as percepções dos envolvidos tenham que ser as mesmas ou que se espere concordância com aquilo que foi enunciado.

Do mesmo modo, os sujeitos que produzem as narrativas e que estão permanentemente em interação desempenham agora um outro papel, pois, conforme afirma França (2006, p.76), “[...] o sujeito da comunicação é um sujeito social”. Por outro lado, em relação ao papel desempenhado pela comunicação, ainda é perceptível a centralidade dada à mídia pela sociedade, tratando-a como se fosse o próprio fenômeno comunicativo. Nesse sentido, a ênfase no determinismo tecnológico ou no aparato midiático poderia relegar “[...] os sujeitos dotados de palavra, ou seja, aqueles que são os verdadeiros autores e atores da comunicação, a um mero lugar acessório no processo” (GIORDANO¹¹, *apud* SILVA e OLIVEIRA, 2003, p.2).

Como não se pretende fazer aqui uma preleção sobre os produtos de mídia e seus efeitos na audiência, basta que se ressalve apenas a definitiva aceção de que os indivíduos não podem mais ser vistos como receptores passivos das mensagens que lhes são enviadas, pois eles se encontram insertos no espaço público da argumentação, arena na qual buscam legitimar suas opiniões e decisões, em constante interação.

Ao se tomar a interação como um componente presumidamente importante, a comunicação surge “[...] como uma chave analítica [que direciona para a compreensão] dos processos simbólicos e práticos que, organizando trocas entre os seres humanos, viabilizam as diversas ações e objetivos em que se vêem engajados [...]” (FRANÇA, 2006, p.85).

Desse argumento emergem dois pontos considerados fundamentais. O primeiro concebe que a comunicação não pode mais ser vista como responsável por tão-somente transmitir,

¹¹ GIORDANO, Yvonne. *Communication et organisation: une reconsideration par la théorie de la structuration*.

linearmente, a informação organizacional, pois isso lhe conferiria um caráter “[...] absolutamente lógico e previsível” (BALDISSERA, 2009a, p.156), desconsiderando, mais uma vez, a importância do outro, o lugar da recepção. Assim, quando a organização subestima a necessidade que tem de ler o que se passa no ambiente e estrutura sua comunicação a partir dessa leitura [ou da ausência dela], permite que seja feita a inferência de que ainda se pautou pelo paradigma funcionalista e que, para ela, à comunicação caberia, efetivamente, induzir comportamentos indispensáveis à manutenção da dinâmica organizacional, inclusive o controle.

O segundo ponto deixa entrever que, se as organizações ocupam lugar de destaque e a comunicação “[...] costuma ser vista como um instrumento cujo objetivo maior é o de gerar conformidade e obediência às diretrizes previamente estabelecidas pela cúpula organizacional” (SILVA e OLIVEIRA, 2003, p. 1), elas necessitariam [re-] considerar o contexto, equacionar a questão da instrumentalidade de sua comunicação e buscar uma visão mais cultural, que conceba a comunicação “[...] como uma arena de construção coletiva de significados” (BAKHTIN, 2002, p.46), em função das muitas mudanças ocorridas no cenário moderno e que se refletiram também na postura do receptor dessa comunicação.

Ao adotar tal concepção, a organização poderia entender a instrumentalidade como [também] parte do fenômeno comunicativo, mas não o restringindo a tão-somente isso. E compreenderia que, em um contexto de mudança de suas posturas e práticas de gestão, a demanda inicial por uma comunicação mais instrumental possa e até mesmo deva existir, mas não se esgota nela. Isso porque nenhuma mudança de fato ocorre se não houver a inserção dos sujeitos como agentes no processo.

Nessa ótica, é necessário que se analise sob quais condições a comunicação organizacional tem se estruturado, haja vista que algumas vezes tem vagueado entre reproduzir os discursos da gestão e, em outras, busca articular-se como instância produtora de sentidos. Nessa perspectiva, a comunicação “[...] entraria como uma contribuição específica para essas tomadas de decisão estratégicas” (REIS, 2006, p. 291). Daí a relevância de se entender como a comunicação organizacional tem atuado e como tem construído seus discursos, principalmente para com os funcionários, considerados como um dos mais importantes *stakeholders* de uma organização.

3.1 Moldura histórica e perspectivas teóricas

Os estudos sobre comunicação organizacional surgiram nos Estados Unidos, a partir da década de 1940 como uma tentativa de melhor conformar os trabalhos emergentes da escola de relações humanas, cujo princípio mais importante teorizava que os indivíduos eram mais produtivos e motivados quando em relação, e os trabalhos de Chester Barnard, cuja experiência como executivo foi determinante para que fosse questionada a ênfase até então prevalente nos meios de produção e na busca por resultados mais eficientes.

Assim, as próprias organizações passaram a se interessar por teorias que lhes permitissem acompanhar o acelerado ritmo de desenvolvimento em que se encontravam. Às correntes clássicas da administração foram se aproximando as de relações humanas, os estruturalistas – como Amitai Etzioni¹² – e os comportamentalistas, gerando uma profunda mudança de concepção: administrar é lançar mão de múltiplos saberes em ambientes voláteis. Consequentemente, essa visão vai moldar uma teoria multidisciplinar de gestão, onde as habilidades gerenciais de comunicação e de persuasão ganham corpo.

Esse primeiro quadro analítico se reveste de importância, pois é imperativo que se apresente de onde partiu a comunicação organizacional e sua estreita ligação com o campo da administração. Entretanto, esse resgate é somente pano de fundo para a compreensão de que é a partir desse movimento que os estudos se voltam para os efeitos da comunicação no âmbito organizacional, gerando outras abordagens, mesmo que, naquela época, a preocupação com a eficácia dos meios para influenciar e controlar ainda fosse central. Todos esses desdobramentos e sua cronologia já foram exaustivamente debatidos, tendo sido objeto do interesse de renomados autores que devem ser consultados sempre que o que se pretenda seja reconstruir a trajetória do campo da comunicação organizacional. Nesse campo, o da comunicação, destacam-se as obras de Margarida Krohling Kunsch, que, desde 1985, com a defesa de sua dissertação de mestrado, na Escola de Comunicações e Artes, da USP, não se descaram dessa historicização e têm se configurado como importantes e fidedignas fontes de consulta para os pesquisadores da área¹³.

¹² Sociólogo alemão, fundador do estruturalismo na administração. O estruturalismo implica reconhecer que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta a todas as outras partes. Seu pensamento foi transformado em livro: *As organizações modernas*, publicado em 1969.

¹³ Obras: *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, de 1986, cuja edição foi revista em 2003; *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, de 1997. Recentemente, coordenou e organizou

Neste trabalho, o que se pretende é mostrar como a consolidação do campo da comunicação organizacional, ao repousar seu olhar sobre os indivíduos em interação, ganha *status* de estratégica e passa a exigir uma comunicação mais livre e aberta. Para esse fim, portanto, há que se abrir mão do controle e promover o diálogo. Como o modelo de comunicação tradicional era exclusivamente linear, pressupondo a existência de um emissor que transmitia informações a um receptor passivo, a comunicação organizacional, para chegar ao patamar em que hoje se encontra, viu-se na contingência de superar diferentes desafios, inclusive os de suas próprias inconsistências internas.

Dessa forma, demarcou-se esse início nos anos de 1940 para, em seguida, destacar-se os anos de 1980 e 1990, considerados como as décadas em que o conhecimento sobre a área passou a ser mais sistematizado e, por fim, adentrar nos anos 2000, em que se percebe sua consolidação e maior preocupação em inserir sua teorização no campo comunicacional, abandonando-se os estudos organizacionais como a mais importante porta de entrada para o campo da comunicação. O que se pretende é demarcar um paralelo entre a evolução dos conceitos e o próprio desenvolvimento da sociedade como um todo.

A década de 1980 é entendida como um marco para os estudos da comunicação organizacional, embora a área ainda fosse vista por seu viés mecanicista, ou seja, como um conjunto de práticas colocadas à mercê das organizações na consecução de objetivos que lhes eram próprios, a fim de contribuir para a sua eficácia e o seu bom funcionamento. Nesse sentido, atribui-se à edição do livro *Comunicação e organizações: uma abordagem interpretativa*, em 1983, por Linda Putnam e E. Pacanowsky, a responsabilidade de alterar esse panorama e isso se deu a partir da orientação dos autores para a necessária observação das práticas que aconteciam no interior das organizações e que acabavam por privilegiar a comunicação como constitutiva do próprio processo de organizar (MUMBY, 2006), sinalizando a indissociabilidade entre os dois processos: comunicação e organização.

Deambula-se então entre duas realidades existentes. Uma delas diz que a comunicação pertence ao estratégico, elabora discursos apaixonantes em que se enaltece o quanto a comunicação organizacional evoluiu e a outra segue ao encontro da realidade tal qual ela se apresenta, revelando que a comunicação estratégica está apenas no discurso, não sendo incorporada nas práticas, no DNA organizacional. Para se compreender os motivos pelos

a publicação do primeiro *handbook* de comunicação organizacional brasileiro, em dois volumes, ambos em 2009. Sugere-se, especificamente, a consulta ao capítulo 4, do volume 1, intitulado Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional, p. 63-89.

quais os discursos falam, cada vez mais, de uma comunicação libertadora e a realidade revela práticas ainda muito centralizadoras, basta que se volte aos primórdios, quando a comunicação organizacional ainda tinha foco na efetividade da transmissão de suas mensagens e em que se enfatizava seu viés utilitarista, pois os resultados deveriam ser medidos e testados. Parece plausível afirmar que, embora muitas organizações já considerem a comunicação como muito importante para a viabilização de seus negócios, ainda persista uma relativa dificuldade em colocar em prática aquilo que a literatura vem tratando como um fato, uma certeza ou uma necessidade.

Ainda assim, no final dos anos de 1990, teorias emergentes começaram a surgir, em princípio como uma tentativa de acomodar os estudos que até então haviam ancorado as grandes abordagens da área. Em seguida, a academia reconhece o desafio de não limitar sua abordagem a um enfoque tão instrumental – perspectiva presente nos estudos organizacionais – e assume uma travessia entre fronteiras, aproximando-se de outros saberes, mas com a certeza de que não bastaria apenas adotar conceitos se eles não pudessem auxiliar na solução de problemas cotidianos. Diferentemente do que até então acontecia, o mercado, ao demandar consultorias na área de gestão e comunicação, passa a emitir sinais muito claros para a academia, estimulando uma abertura para a realização de estudos em que o poder da estrutura fosse observado à luz da compreensão do papel das pessoas na construção da realidade organizacional.

Essa junção entre demanda de mercado e interesses acadêmicos de pesquisa tem produzido relevantes avanços no campo da comunicação organizacional, pois a busca por uma teoria capaz de fazer contato com o mundo da prática fez com que pesquisadores da comunicação, da administração e da linguagem realizassem trabalhos conjuntos. Autores como Deetz (2000) e Taylor e Robichaud (2004), por exemplo, têm se empenhado em construir um referencial teórico-metodológico mais transversal, que consiga dar maior interdisciplinaridade às pesquisas da comunicação. Nesse sentido, as perspectivas mais críticas acabam por ganhar maior destaque, embora Kunsch (2009a) consiga perceber que abordar a comunicação a partir das perspectivas interpretativa e crítica seja bem mais complexo, uma vez que a instrumental/funcionalista quase não exigia grandes mudanças por parte da organização. A perspectiva interpretativa, porém, ao considerar as organizações como culturas, passa a olhá-las através do prisma da subjetividade, sendo sua realidade cotidiana construída por meio da comunicação. A perspectiva crítica, por sua vez, vê a organização como uma arena de

conflitos em que uma das partes tem grande vantagem sobre a outra e, portanto, as relações são naturalmente problemáticas (DEETZ, 2008).

Nos anos 2000, as reflexões passam a questionar a utilização de matrizes teóricas que não mais davam conta de atender as complexidades inerentes a um fazer comunicacional agora muito mais dinâmico, pertencente, conforme defende Baumann, a um mundo líquido, com trocas mediadas pela virtualidade e com sujeitos mais conscientes das estratégias corporativas. É a partir desse ponto que se pretende estabelecer o recorte desta tese. O embate que estimulou o interesse dessa pesquisa parte do pressuposto de que as organizações são o que são, mas que nada seriam se as pessoas não estivessem dentro delas. São os indivíduos, dotados de ambiguidades, necessidades e anseios, que fazem a organização. E, para que as trocas efetivamente ocorram, é preciso que as partes se comuniquem.

Ao reconhecer que a comunicação organizacional se dá entre pessoas, reafirma-se a convicção de que, exatamente por isso, não poderia ser possível pensar em uma comunicação que gerasse consenso, conformidade e ordem. A própria interação entre esses indivíduos já desafiaria a natureza do consenso, pois ali coexistem diferentes arenas, diferentes lugares de fala, diferentes *eus* expressando um conjunto de narrativas, valores e regras acerca do presente e do futuro, construindo a sua relação com o mundo. E à comunicação organizacional cabe a difícil, mas vibrante tarefa de observar as interações possíveis entre a organização e seus *stakeholders*. Diz-se sobre interações possíveis entre esses interlocutores porque se reconhece, também, que em uma organização se abrigam diferentes públicos, com diferentes interesses, opiniões e formas de conceber o mundo. Essa condição vai exigir uma acurada reflexão sobre como a comunicação organizacional tem sido pensada e planejada e quais os espaços de interlocução têm sido permitidos para que ela realmente se efetive.

A chegada do novo milênio revelou que o estudo sistemático da comunicação organizacional fora capaz de dar-lhe uma identidade muito peculiar, fruto das várias perspectivas que foram servindo-lhe de modelo e arcabouço teórico (KUNSCH, 2009a). No entanto, sair de um paradigma funcionalista, que visava a padronização, e chegar a uma perspectiva mais crítica da comunicação organizacional, visando à colaboração, não é tarefa fácil, o que pode ser comprovado pela relutância das organizações em mudar seus modos de agir. O discurso, ao que tudo parece indicar, é bastante liberal, moderno, mas as ações ainda carregam uma cultura autoritária e pouco participativa, exemplo do que seriam as inconsistências internas anteriormente citadas.

O norte-americano Stanley Deetz é um dos pesquisadores que simbolizam o atual pensamento comunicacional americano contemporâneo e tem centrado seus estudos em uma perspectiva crítica da comunicação, em que são colocados em xeque os modos dominantes de estruturação do conhecimento, das relações sociais e dos discursos (GOMES DA SILVA e OLIVEIRA, 2009). O pesquisador chamou a atenção ao questionar a predominância do modelo de George Burrell e Gareth Morgan (1979) nas ciências sociais, modelo largamente utilizado pelos estudos de comunicação organizacional. Burrell e Morgan (1979) apontavam quatro paradigmas que seriam capazes de abarcar a grande maioria das pesquisas, formando um quadro de referência bastante utilizado. Eram os seguintes: o funcionalista, o interpretativo, o humanista radical e o estruturalista radical. Para Deetz (2008, s.p.) “[...] havia agora uma série de mudanças sociais e as teorias científicas e sociais nativas da comunicação não haviam sido projetadas para resolver tais tipos de situações”, o que o leva a criticar esse quadro e a sugerir uma alternativa de abordagem, na qual os estudos de comunicação organizacional estariam circunscritos em uma matriz com quatro grandes eixos: os normativos, os interpretativos, os críticos e os dialógicos. Esses eixos permitiriam maior aproximação com outros campos do conhecimento, e essa salutar aproximação não deveria ser confundida com uma uniformização, liberando os pesquisadores de uma única matriz conceitual.

Um novo conjunto de problemas humanos que exigem uma nova maneira de pensar sobre a comunicação para que possam ser produtivamente resolvidos. Juntos, eles fornecem uma situação de vida bastante fragmentada e potencialmente cheia de conflitos, exigindo negociações e colaboração e sujeitos a um novo e, muitas vezes, invisível mecanismo de controle (DEETZ, 2008, s.p.).

A partir daí, o pensamento comunicacional americano se consolida como portador de uma teoria de comunicação organizacional que chama para si a responsabilidade de se pautar por uma abordagem mais crítica, e Stanley Deetz torna-se um de seus maiores expoentes. A abordagem crítica deixava antever que o instrumental ainda moldaria o fazer comunicacional, um fazer que não seria neutro, pois era determinado pelos grupos dominantes que, naturalmente, tinham mais acesso à informação e detinham o poder de definir quais significados seriam construídos para aquele grupo. Para Deetz (2008), nesse período, os discursos buscavam refletir a ideologia da empresa.

Uma outra proposta teórica surge no Canadá, especificamente na Universidade de Montreal, tendo como precursor o professor James Taylor e um grupo de alunos e colegas do departamento de comunicação da referida instituição. Deve-se deixar claro que não existe

uma *Escola de Montreal*, a terminologia caracterizou, desde seu início, um grupo de estudos. Ao ser assim referenciada em congressos e jornadas científicas, foi se institucionalizando, devido, tanto à força teórica de suas proposições, quanto pela excelência da produção intelectual de seus pesquisadores. A Escola de Montreal desenvolve seus estudos sob uma matriz interpretativista, mesclando o pensamento norte-americano e o francês, tendo buscado na teoria cibernética e do discurso a base de suas formulações teóricas.

Exatamente por acreditar que a comunicação é uma rede interligando pessoas, organizações e sociedades, torna-se praticamente impossível que este trabalho passe ao largo dos estudos desenvolvidos por James Taylor, que defendem a equivalência entre comunicação e organização. Em trabalho anterior, já se buscava ampliar a compreensão da comunicação por meio da tessitura dos pressupostos teóricos da chamada Escola de Montreal¹⁴, afirmando que “[...] as organizações devem ser vistas como uma rede de relacionamentos, impregnadas de significados e artefatos, por meio da qual a comunicação cria e recria sentidos, atuando como uma ligação entre os diferentes e conflitantes grupos que as compõem” (VILAÇA, 2008, p. 4).

Para tanto, Taylor *et al.* (1996) afirmam que a comunicação ocorre *na* organização e que “[...] uma organização tem muitas cabeças e múltiplas mãos, mas nenhuma mente de sua propriedade e, indubitavelmente, nenhum coração” (TAYLOR, 2008, s.p.). Assim, deve-se abandonar a tendência de ver a organização como uma entidade reificada, pois ela, em si mesma, é apenas uma estrutura física, mesmo que seja olhada a partir das diferentes representações materiais que a personificam, como seu edifício e sua logomarca.

Nessa perspectiva, as organizações devem ser analisadas como “[...] construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros” (CASALI e TAYLOR, 2005, p. 29), não sendo possível dissociar a comunicação das práticas organizacionais, uma vez que não existe organização sem comunicação ou o inverso, comunicação sem organização. Nessa perspectiva, a comunicação se torna uma instância de produção de sentidos, na qual se vai, de fato, construir um ambiente de compartilhamento de significados. Esse ambiente ocorre por meio de textos e conversações, ou seja, as interações compartilhadas pela linguagem e por sua cristalização e estruturação em um discurso. Nesse sentido, a comunicação organizacional vai

¹⁴ A autora da tese faz alusão ao trabalho intitulado *Comunicação organizacional: um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal*, que foi apresentado no IX Congreso de la ALAIC, Medios de Comunicación, Estado y Sociedad em America Latina, de 9 a 11 de outubro de 2008, no México.

conformar o relacionamento entre discurso e textos ou, como definem Taylor *et al.* (1996), entre textos e conversações.

A representação é estabelecida por meio da produção e da compreensão do texto; a ação é mediada pelo texto, mas apenas quando o texto está sendo submetido a uma interpretação. O texto não é a ação, mas raramente isso é dito. A ação se desdobra interativamente no contexto da conversação. A comunicação, assim, tem duas modalidades: o texto e a conversação. Na tradução de uma modalidade para outra, o contexto é crucial (como o contexto apoia, é necessário que seja assim, a interpretação do texto, não como representação, mas como ação) (TAYLOR *et al.*, 1996, p. 4 - Tradução da autora da tese) .

Para os autores, um texto é gerado na conversação, é o que é dito. Ele está contido na conversação e, para ter efetividade, um texto em sua forma material – falado ou escrito – tem de tornar-se acessível aos outros. Uma forma interessante de se pensar a conversação, então, seria vê-la como tramas do texto produzidas de forma colaborativa pelas pessoas.

Assim, pode-se afirmar que as organizações seriam “[...] sistemas sociais que se reproduzem continuamente [...] pela maneira como as organizações dão forma aos padrões de linguagem e pelo discurso que molda os processos organizacionais” (FAIRHURST e PUTNAM, 2010, p.125). E, ao fazê-lo, fica-se com a impressão de que o avanço teórico refletiu-se também no *locus* organizacional, agora transformado em um ambiente comunicacional dinâmico, vivo, único. Por mais paradoxal, porém, que possa parecer, diversos autores reafirmam a dimensão instrumental da comunicação como ainda predominante nas organizações (KUNSCH, 2010; WOLTON, 2006; MARCONDES FILHO, 2004, CASALI, 2009). A explicação para o uso de uma comunicação instrumental, de acordo com Wolton (2006), estaria no fato de que o que tem a ser dito pelas organizações “[...] é tão importante e legítimo que devem imperativamente transmiti-lo, ficando bem entendido que os receptores só poderão concordar [...]” (WOLTON, 2006, p.222).

Dessa forma, fica praticamente impossível que uma teoria que salienta a construção de significados compartilhados como resultante da interação consiga entranhar-se de forma rápida e indolor, sem a ruptura de valores e crenças, sem que as organizações entendam primeiro que essa competência deva ser disseminada por toda a empresa e que a vejam como uma ponte a ligá-las aos seus *stakeholders*. Nesse sentido, essa conexão pode ser otimizada pelas novas tecnologias – isso é um fato que não se pretende desconsiderar –, mas, sobretudo pelos relacionamentos que a comunicação é capaz construir.

Assim, o que se percebe, na prática, é o predomínio da visão de uma comunicação muito mais funcionalista e instrumental, em que suas técnicas atenderiam a uma lógica linear de transmissão da informação. Para que melhor se compreenda como isso ocorre, toma-se a comunicação como elemento central na representação da relação organização-comunicação e lança-se mão do estudo de Putnam, Phillips e Chapman (2004) no qual as metáforas *conduíte*, *linkage*, *performance*, *símbolo*, *voz* e *discurso* são utilizadas para descortinar uma nova forma de se olhar a comunicação organizacional. Segundo Kunsch (2010), as metáforas trazem uma maneira interessante para que se olhe e se compreenda a complexidade do que ocorre nas organizações¹⁵.

Para Putnam, Phillips e Chapman (2004, p. 81), a metáfora facilita a interpretação da realidade social e tem sido utilizada pelas teorias dos campos da administração e da comunicação para delinear “[...] a maneira como vemos o mundo e como lhe atribuímos sentido – orientando nossa percepção, conceituação e entendimento de uma coisa, à luz de outra”. Dessa maneira, a metáfora do *conduíte* caberia em uma explanação sobre comunicação instrumental, na medida em que se desvela o sentido de *conduíte* como um tubo ou canal por onde passam fios, líquidos etc. Daí a associação com a instrumentalidade presente na maioria dos processos comunicacionais nas organizações, considerados lineares e com objetivos restritos à transmissão de informação. Pequenas interrupções nesse fluxo de mão única são vistas como falhas que devem ser eliminadas, ou seja, o ruído não é visto como inerente ao processo comunicacional. Nessa perspectiva, os canais formais da organização produzem *muita* comunicação – aqui se enfatiza que é muita, significando em quantidade mesmo – a fim de que exista o mínimo de dispersão diante dos seus objetivos iniciais.

Os autores ainda reforçam que essa visão mostra também a comunicação como uma ferramenta cuja eficiência é avaliada como positiva, ou não, se “[...] ajudarem a atingir as metas organizacionais” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004, p.85). Assim sendo, os processos de comunicação são vistos como meramente informacionais e os receptores como *tábulas-rasas* que a organização tende a tratar como indivíduos acríticos e passivos.

Em suas reflexões sobre a metáfora *conduíte*, Putnam (2009, p.46) assevera que “[...] a comunicação emerge como o envio de mensagens para formar atitudes e crenças do público”

¹⁵ A metáfora é uma figura de linguagem utilizada quando se pretende designar um objeto mediante palavra que a outro designa, por guardar relação de semelhança com o primeiro. Foi bastante difundida na literatura de administração e comunicação, por meio do livro *Imagens da organização*, de Gareth Morgan, em que a organização é tratada à luz de diferentes metáforas, tendo alcançado significativo sucesso. Ao longo deste trabalho, outras metáforas serão utilizadas.

e que, ao fazê-lo, possibilita reconhecer a aproximação existente também com o modelo de informação pública (GRUNIG, 1992) e com um fluxo de comunicação de mão única. Na da lente, as organizações são como sistemas perceptuais – ou olhos – que esquadrinham o ambiente, filtrando e distorcendo a informação a ser passada. A metáfora da performance revelaria uma organização em que sua comunicação teria um desempenho de papéis administrativos, com ações coordenadas por meio de narrativas e dramatizações. A metáfora do símbolo tem seu foco principal na projeção da cultura organizacional, cujos símbolos devem persuadir e controlar. Na da voz, por sua vez, percebe-se que tão importante como dar voz aos interlocutores deve-se observar como se dá a supressão de determinadas vozes organizacionais. É interessante perceber que essa metáfora apresenta a possibilidade de que a organização possa vir a ser um coro tonitruante de muitas vozes, com o exercício não muito ostensivo do controle. Na metáfora discurso, a comunicação é conversação e a organização aparece como textos que incluem a linguagem, os atos do discurso, a conversa e as emoções.

Acreditando que, nas organizações, o papel da comunicação não seria tão-somente tornar comum, por meio da informação, mas, sobretudo, transitar por entre universos simbólicos diferentes, traduzindo-os e mediando-os, defende-se aqui que a comunicação organizacional deva ser considerada a partir das várias possibilidades teóricas que se apresentam, pois cada organização é única e vai exigir um olhar diferenciado sobre ela. Conforme Wolton (2006, p. 115), deve-se pensar a comunicação, como “[...] um formidável acelerador da consciência crítica”, tendo em vista não mais ser possível que se fale de respeito ao outro quando as trocas são desiguais e as relações são correntemente marcadas pela injustiça.

Em síntese, o que se pode afirmar é que as organizações podem definir para si uma *práxis* comunicacional que leve em conta qualquer uma dessas concepções teóricas, ou definir essa mesma *práxis* sem que tenha sequer aventado conhecer qualquer uma delas. É esse o trabalho a que se dedicam os pesquisadores ao teorizar sobre a temática. Por exemplo, na metáfora do vínculo (*linkage*), há uma predominância do relacional, pois seus “[...] integrantes estão entrelaçados por meio de processos diádicos que residem nos relacionamentos, e não nos sistemas perceptivos” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004, p. 88). Dessa maneira, a posição que os indivíduos adotam nessa rede de relacionamentos pode determinar o grau de compartilhamento existente nas organizações, e a comunicação, por sua vez, teria o papel de conectar pessoas. Atuando como conector, reforça-se “[...] a posição de que a comunicação produz as organizações” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004, p. 90) e é repensado o

papel dessa comunicação que se vê agora na contingência de estimular a interdependência, a colaboração e a participação.

As redes de informação focalizam a pluralidade das vozes e reduzem a dependência em relação à racionalidade instrumental. [...] Seus membros estão entrelaçados numa variedade de relacionamentos “que transcendem as paredes do escritório” por meio de projetos comunitários, de assistência às crianças, de amizades informais, de atividades na vizinhança e de outras preocupações sociais da empresa (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAM, 2004, p.90).

Essa escolha teria a ver com a percepção que a própria organização faz de si e da imagem que deseja projetar. Uma poderia sentir-se naturalmente confortável se se percebesse presa de “[...] sua preocupação com a transmissão, a instrumentalidade e a fidelidade para com a mensagem” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAM, 2004, p.109), característica da metáfora *conduíte*; outra talvez fosse melhor representada pela metáfora *linkage*, tornando a comunicação “[...] ainda mais central à essência do ato de organizar” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAM, 2004, p.109), mas outras metáforas também se deixariam revelar como apropriadas para o *vir-a-ser* comunicacional. A metáfora do discurso, por exemplo, poderia ser elencada como uma possibilidade de se pensar a comunicação naquela organização que se atém ao discurso como prática, ou seja, pela “[...] maneira como o entendimento organizacional é produzido e reproduzido. Na perspectiva da construção social, o discurso não somente reflete o uso da linguagem, mas também cria significados sociais nas organizações” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAM, 2004, p. 104). A metáfora da voz, por sua vez, focaliza sua atenção sobre a habilidade que os indivíduos têm de tornar suas experiências ouvidas e entendidas. Dar voz ao indivíduo, entretanto, significa também democratizar sua participação e, tradicionalmente, a comunicação formal existe exatamente para coibi-la. “A organização constitui um coro de diversas vozes, frequentemente esmaecidas; a melodia que elas cantam não é sempre clara” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004, p. 101).

Nesse sentido, entende-se que, quando a organização tem uma perspectiva estratégica da comunicação, preocupa-se com a coerência das suas práticas e dos seus discursos, o que pressupõe a consideração de que, em suas estruturas, co-habitam pessoas que deslocam seus anseios e desejos para um objetivo comum que lhes é externo. Por mais interessante, por mais atraente e por mais onerosa que seja a comunicação que os conecta, eles só se perceberão pertencendo àquilo tudo caso se sintam respeitados. Assim, uma comunicação mais humanizada tem se mostrado como uma possibilidade concreta de alinhar essas conexões.

Talvez possamos, a partir de uma percepção do comunicar como algo geral que se manifesta em contextos específicos, ser capazes de produzir um pensamento sobre a

comunicação no contexto das organizações que não seja servil, como tem sido até hoje, mas que possa contribuir para defasar a razão instrumental utilitária e introduzir, em vez dela, o *homo comunicans* (PINTO, 2008, p.88).

Alguns estudiosos latino-americanos também podem ser referenciados quando se apresenta um quadro teórico de comunicação organizacional, e o intercâmbio entre esses e os pesquisadores brasileiros tem sido bastante profícuo. Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Abraham Nosnik Ostrowiak, do México, que tem investigado o quanto as organizações têm se modificado com o advento da globalização. Segundo o autor,

[...] uma cultura de comunicação organizacional depende fortemente de empresas e instituições que concebam seus funcionários como um recurso estratégico, ou seja, que abram e cedam cada vez mais espaço e tempo organizacionais à sua participação e criatividade para definir objetivos e metas, assim como decidir sobre os recursos para atender a esses objetivos e metas. Isso requer a prática diária de buscar *feedback* e estabelecer diálogos que resultem em significativos consensos com os gestores e líderes, sobre o que se quer alcançar, porque, para que, como e em quanto tempo. Do meu ponto de vista, no México, como cultura de trabalho, apenas estamos despertando para os benefícios do compartilhamento de informações empresarial e inter-empresarial, carecemos de confiança entre nós para delegar, de forma mais agressiva e inteligente, delegar autoridade e responsabilidade para nossas equipes e colaboradores, muitas vezes isso é um reflexo da desconfiança e da falta de coesão dos diretores que lideram nossos esforços de produção (OSTROWIAK, 2006, p. 41- Tradução da autora da tese).

Ao que tudo indica, no Brasil, cada vez mais, a comunicação tem sido vista por sua capacidade de olhar o mundo e percebê-lo através de lentes que acompanham sua evolução. E, naturalmente, o reconhecimento de que as organizações não são constituídas por máquinas, mas por pessoas que a elas se ligam e delas [das organizações] esperam mais que o vínculo material, também tem norteado os estudos brasileiros de comunicação organizacional. O fato é que, para que as organizações conseguissem fazer frente aos desafios da complexidade contemporânea, precisaram pensar estrategicamente a sua comunicação.

3.1.1 A moldura teórica modela o fazer comunicacional no Brasil

No Brasil, todas essas teorias tiveram um relevante papel e têm sido levadas em consideração quando se trata de estabelecer uma base teórica para as práticas organizacionais. Os pesquisadores brasileiros têm difundido o resultado de suas pesquisas em teses, livros e participado ativamente da formação de novos pesquisadores, gerando intensa circulação desse conhecimento acumulado e buscando sempre conceituar a comunicação organizacional de forma mais ampla e mais condizente com a complexidade que tanto as organizações quanto o próprio fenômeno comunicacional apresentam. Além do mais, devem-se destacar as

constantes oportunidades de trocas com a comunidade internacional, permitidas, em sua grande maioria, por meio do incentivo que os programas de pós-graduação têm dado, principalmente o de *stricto-sensu* da ECA/USP, ou pela interveniência da INTERCOM, da ABERJE ou da ABRAPCORP, para possibilitar a vinda de pesquisadores de renome internacional para o intercâmbio com pesquisadores brasileiros.

Foi nessa busca pelo aprimoramento que a comunicação organizacional brasileira se pautou e mesmo que se evidencie sua ancoragem nos estudos norte-americanos, tem sido recorrente a constatação de que as pesquisas brasileiras avançaram o suficiente para darem a si mesmas um elenco de características muito próprias. O próprio James Taylor, em sua passagem pelo Brasil, em entrevista à revista do Curso de Jornalismo e Relações Públicas, da Universidade Metodista de São Paulo, foi categórico ao afirmar que o Brasil tinha uma perspectiva de comunicação organizacional própria e que deveria ser desenvolvida para então consolidar-se e ser difundida internacionalmente. Na ocasião, o pesquisador emitiu sinais claros de reconhecimento da abrangência dos trabalhos desenvolvidos pela comunidade acadêmica brasileira e a defesa de que os estudos apresentavam uma perspectiva própria - mesmo não se descolando das perspectivas que lhes deram sustentação -, tendo alcançado maturidade para se outorgar uma relativa autonomia. James Taylor destacou também a significativa diferença existente entre os estudos norte-americanos e brasileiros ao circunscreverem o campo da comunicação organizacional. Diz ele.

É importante lembrar que os estudos em Comunicação Organizacional se originaram em departamentos de *speech communication*, ou seja, em unidades acadêmicas que estudavam a comunicação enquanto ato de fala ou produção de discurso. Desta forma, a pesquisa em Comunicação Organizacional, na América do Norte, não está diretamente ligada aos estudos de comunicação de massa (*mass communication*), que abrangem os cursos de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo. [...] Para mim, a área deve permanecer em Departamentos de Comunicação, mas é comum que estudos em Comunicação organizacional estejam alocados em Departamentos de Administração. A Comunicação Organizacional é uma ciência híbrida (TAYLOR, 2005, p.14).

Dennis Mumby, pesquisador inglês cujos estudos se ligam à perspectiva crítica, em visita ao Brasil, em 2009, atendendo a um convite da Professora Doutora Margarida Kunsch, então Presidente da ABRAPCORP – Associação Brasileira dos Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas –, para ministrar palestra em um dos congressos realizados pela entidade, também reafirmou a vocação brasileira para dar à comunicação organizacional uma forte vinculação com as relações públicas. O pesquisador também considerou relevante o fato de os estudos em comunicação organizacional brasileiros terem

primeiro se constituído em práticas para depois se voltarem para os arcabouços teóricos, o que acabou por dar aos seus pesquisadores um diferencial em relação aos norte-americanos, cujos estudos ainda veem as Relações Públicas vinculadas muito mais aos interesses corporativos.

Se puder fazer uma comparação entre os estudos norte-americanos e brasileiros de Comunicação Organizacional, eu diria que os Estados Unidos primeiro desenvolveram, nos últimos vinte anos ou mais, uma forte base teórica e só em anos relativamente recentes passaram ao estudo empírico e crítico de questões como ética, responsabilidade social corporativa etc. No Brasil, por outro lado, os estudos de Comunicação Organizacional desde o início parecem ter sido fortemente fundamentados em questões de democracia, justiça social etc. e só recentemente começaram a voltar-se ao desenvolvimento de arcabouços teóricos que acompanharam esse tipo de orientação centrada na práxis (MUMBY, 2009, p.205).

As percepções de James Taylor e Dennis Mumby se mostram bastante pertinentes a este estudo e se constituem como elemento cabal da constatação de que, ao se proceder à revisão do estado da arte dos estudos brasileiros em comunicação organizacional, os autores referenciados são, em sua grande maioria, oriundos da área de relações públicas. Mesmo que alguns defendam que a comunicação organizacional busque uma visão mais holística da comunicação, são cautelosos ao tentarem separá-la da atividade de relações públicas¹⁶.

Um dos pioneiros da concepção brasileira de comunicação organizacional ampliada é, sem dúvida, Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, cuja relevante contribuição para o campo foi dada, em 1983, ao defender sua tese de livre-docência, que já esboçava um modelo que fosse capaz de ampliar o seu olhar, até então exclusivamente voltado para o jornalismo empresarial. Em seguida, deve-se referenciar o trabalho de Margarida M. Krohling Kunsch, que, desde o Mestrado defendido em 1986, vem fundamentando seus estudos a partir de uma visão integradora da comunicação, dando-lhes um contorno em que reforça a convergência de esforços e objetivos por parte do gestor da comunicação e concebe a comunicação organizacional como “[...] uma disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos grupamentos de pessoas que as integram” (KUNSCH, 2009a, p. 79).

Obviamente, vários outros autores brasileiros poderiam ser citados como aqueles que desbravaram campo inóspito, propuseram caminhos e prepararam terreno fértil para os

¹⁶ Margarida Krohling Kunsch tem, em todas as suas obras, exaustivamente, apresentado essa questão como nuclear para a concepção da atividade de relações públicas. Em 2009, a Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ORGANICOM) dedicou um dossiê completo à temática, intitulado *Comunicação organizacional e relações públicas: pesquisa, reprodução, aplicação*, cujos artigos foram elaborados por pesquisadores brasileiros, com o objetivo de demarcar o amadurecimento da área e a constituição de um *corpus doctrinae* brasileiro, segundo os próprios editores.

estudos mais recentes. No entanto, destacam-se Gaudêncio Torquato e Margarida Kunsch por sua intensa capacidade de produção e pelo conjunto de sua obra, embora Gaudêncio Torquato tenha, por volta de 2002, direcionado seus interesses como pesquisador para a comunicação política. A partir deles, vários outros pesquisadores detiveram-se na conceituação da comunicação organizacional sob diferentes angulações, mas quase sempre promovendo a interface entre comunicação organizacional e as relações públicas, área considerada fundamental para o direcionamento tomado pela comunicação organizacional no Brasil. Só para registro desse incrível incremento à pesquisa sobre comunicação organizacional brasileira, devem ser referenciados Marlene Marchiori (dedica-se aos estudos que envolvam comunicação e cultura organizacional); Wilson da Costa Bueno (comunicação empresarial e suas diferentes vertentes); Roberto Porto Simões (relações públicas e sua função política); Cicilia Krohling Peruzzo (responsável por incutir em toda uma geração a discussão sobre relações públicas como instrumento de dominação capitalista); Fábio França (públicos nas organizações contemporâneas); Waldir Gutierrez Fortes (que vai pensar em uma conexão das relações públicas com o *marketing*); Maria do Carmo Reis (comunicação e mudanças organizacionais); Adriana Casali (estudos críticos da comunicação organizacional); João José Curvello (comunicação e autopoiese); Cleusa Andrade Scrofernecker (comunicação e qualidade); Rudimar Baldissera (comunicação organizacional e complexidade); Ivone de Lourdes Oliveira (comunicação e interação dialógica) dentre vários outros.

Neste trabalho, o que se pretende é fazer um recorte epistemológico na abundante literatura que vem sendo produzida e, dentre os autores citados, ganham destaque nessa moldura teórica a própria Margarida Kunsch, por sua contínua produção e por ter se tornado inequívoca referência para a área, sendo reconhecida como pioneira no uso e definição do termo comunicação organizacional. E também Ivone de Lourdes Oliveira e Rudimar Baldissera, por se acreditar que as formulações teóricas que ambos desenvolvem contribuem para estabelecer o contorno desejado para este estudo em que se pretende instituir a comunicação organizacional como um sustentáculo para a comunicação interna e dela para a geração de mudanças em relação à sustentabilidade nas organizações e pelos funcionários nessas organizações. Os motivos dessa escolha não aparecerão em uma ordem concreta ou serão elencados de forma sistemática. Eles surgirão sempre que os autores forem chamados a dar testemunho do que está sendo proposto ou dito. O que não impossibilita o chamamento a outros autores que se revelem importantes e/ou necessários para a compreensão dos pressupostos aqui desenvolvidos.

Assim, entende-se que a comunicação organizacional é muito mais que a circulação de informações pelo ambiente da empresa; é muito mais que um meio de se obter a eficácia organizacional e vai demandar um esforço para se constituir como estratégica para as organizações. Isso equivale a dizer que a comunicação organizacional vai existir e se viabilizar em ambientes nos quais ela seja vista como um valor, em que se comunicar seja um imperativo para aqueles que definem os rumos da organização.

Kunsch (2003, p. 245), define a comunicação organizacional como “[...] a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” e que, por sua vez, congregaria quatro diferentes modalidades de comunicação: a institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. Ao promover a convergência entre as modalidades, a autora defende que a comunicação organizacional deve se basear em uma política global de comunicação, dando-lhe o nome de comunicação organizacional integrada. Em síntese, isso mostra a impossibilidade de que essas modalidades sejam isoladas, sejam vistas de forma descolada ou reducionista, conforme mostra a figura 1.

Figura 1- Composto de comunicação integrada

A autora, ao instituir o modelo de comunicação integrada, vai fundando as bases de seu pensamento epistemológico e chega ao conceito de que a comunicação integrada potencializaria as possibilidades de atuação na área e forjaria um outro: o de que a comunicação somente faria sentido se fosse considerada estratégica para as organizações, quer fossem elas do primeiro, do segundo ou do terceiro setor.

Por ora, o importante é que se entenda a contribuição do modelo para que houvesse uma sistemática reflexão das práticas profissionais e a posterior compreensão da comunicação organizacional como uma área que se funda em conhecimentos teóricos consistentes. Para Kunsch (2003), as grandes áreas da comunicação organizacional integrada seriam a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa e estas, por sua vez, não deveriam ser isoladas, pois “[...] são essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (KUNSCH, 2003, p.150).

Em relação à comunicação institucional, deve-se evidenciar sua responsabilidade pela construção da imagem e da identidade de uma organização, por meio de ações que consigam capitalizar a empatia dos públicos de interesse da organização, gerando credibilidade e confiança. Ao “[...] formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (KUNSCH, 2003, p. 166), a comunicação institucional usaria, tanto as ações de relações públicas, responsáveis por administrar essa face pública da organização, dando-lhe um posicionamento coerente com sua missão e seus valores, quanto também o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade e o *marketing* em suas diferentes modalidades.

A comunicação mercadológica, no composto da comunicação integrada, torna-se responsável por toda a comunicação que tenha fins de mercado, utilizando-se de todo o aparato do *marketing*, área à qual a mercadológica se vincula. Para tanto, faz-se necessário o suporte da pesquisa de mercado e de produto, que tem a responsabilidade de fornecer os subsídios indispensáveis para sua efetiva aplicação. O *mix* de *marketing* é um aliado estratégico da comunicação organizacional integrada.

A comunicação administrativa, segundo Kunsch (2003, p. 152), “[...] permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” e a coloca em posição de destaque quando se lhe outorga a responsabilidade de fazer fluir a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando à organização um melhor controle do sistema no

âmbito administrativo. Ela não deve ser confundida com a comunicação interna, pois uma não se sobrepõe à outra. O que se entende é que há uma convergência entre seus objetivos, uma vez que ambas têm como princípio melhorar os fluxos de comunicação existentes.

A comunicação interna, por sua vez, reveste-se de importância por envolver um conjunto de estratégias voltado para o público interno, ou seja, para os funcionários das organizações. Dentro de um programa de comunicação interna, as relações sociais da produção devem sempre ser consideradas, visto que ainda predomina uma cultura capitalista, orientada para a maximização da riqueza e, conseqüentemente, dos lucros. Compatibilizar interesses se caracteriza como um grande desafio para a gestão e para quem tem sob sua responsabilidade a execução dos programas de comunicação interna. Todavia, dado que a comunicação interna se configura como eixo central para este trabalho, a ela será destinado todo o próximo capítulo, eximindo-se este tópico de se aprofundar no conceito e em suas definições. O que se destaca, por ora, é sua importância no composto da comunicação integrada.

Em se tratando de comunicação organizacional, portanto, o modelo de comunicação integrada serviu a toda uma geração de profissionais e estudantes, tornando-se uma sólida matriz para embasar a defesa dos motivos pelos quais determinadas ações e/ou programas de comunicação seriam aplicados e quais resultados poderiam ser esperados.

Em 2002, ao defender sua tese de doutoramento, na ECO/UFRJ, Ivone de Lourdes Oliveira refaz todo esse conceitual teórico e estrutura um modelo de comunicação, chamado por ela de Modelo de Interação Comunicacional Dialógica no qual estabelece uma interlocução com os modelos de Queré (1991), que concebe o campo da comunicação como um espaço em que a ação é compartilhada entre sujeitos, de Braga (2001), em que a noção da comunicação como um campo de interfaces é predominante, dos estudos de recepção de Fausto Neto (1998). Tais reflexões remetem também aos estudos de Grunig (1992) que tratam da comunicação simétrica de mão dupla como um modelo de excelência em relações públicas.

Com base nos modelos citados, Oliveira (2002) desenvolveu o seu próprio modelo em que revelou uma original abordagem da comunicação organizacional, tendo a organização como um ator social em permanente interlocução com diversos outros atores. O que a autora fez foi transformar em modelo aquilo que os profissionais e as próprias organizações pareciam relutantes em admitir: que as organizações são construídas no espaço da interação e do diálogo, na aceitação da diferença e na adoção da negociação como dimensão impulsionadora da interação e das trocas.

Segundo Oliveira (2002), a concepção do modelo prescreve a criação de um espaço comum, coerente, então, com a definição mais usual de que comunicar é tornar comum, e promove a interação. No espaço comum, considerado pela autora como uma área de interface, emissor e receptor ganham maior autonomia e são alçados à condição de interlocutores, o que pressupõe um convite ao diálogo, à negociação, à resolução de possíveis conflitos. E, o mais importante, embora a organização ocupe a posição de interlocutor central, não detém supremacia no processo de interação, cabendo-lhe o papel de contribuir para o dialogismo e para a construção de sentidos entre esses diversos interlocutores.

Figura 2 - Modelo de comunicação dialógica

® Ivone de Lourdes Oliveira

Fonte – OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 27.

Ao escrever o livro *O que é comunicação estratégica nas organizações?*, tendo Maria Aparecida de Paula como coautora, cinco anos após a defesa de sua tese, Oliveira e Paula

reiteram a dialogicidade como núcleo teórico de seu modelo e como “[...] um dos pontos de sustentação da concepção estratégica da comunicação organizacional” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 37). Esse foi o fio condutor das autoras para a apresentação de que estratégica seria a comunicação que considerasse dois aspectos bastante relevantes; sendo o primeiro o alcance dos resultados organizacionais, via alinhamento com a gestão, e o segundo aludindo à observância do papel dos atores sociais na tomada de decisões.

Para que a comunicação se defina como estratégica, Oliveira e Paula (2007) recomendam que ela não pode prescindir de cinco componentes, assim apresentados: a) tratamento processual da comunicação, em que se “[...] pressupõe a combinação e a articulação dos fluxos informacionais e relacionais que materializam o processo comunicacional” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 44); b) a inserção da comunicação na cadeia de decisões, cabendo à comunicação “[...] um papel balizador do ambiente interno e externo, na medida em que permite sinalizar cenários e considerar a perspectiva dos atores sociais nas decisões, indagando-se sobre o sentido daí decorrente para eles” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 45); c) gestão de relacionamentos, por sua capacidade de enfatizar “[...] oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 47); d) processo planejado, em que o planejamento estratégico seria um “[...] instrumento de tomada de decisões e de direcionamento em horizontes de longo prazo que deve fundamentar a formulação de estratégias de posicionamento e de relacionamento da organização com o ambiente” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 48); e) processo monitorado “[...] que contemple a definição de indicadores de desempenho de processo, alinhados aos objetivos estratégicos da organização, e metodologias de avaliação e mensuração que incluam pesquisas qualitativa e quantitativa, com periodicidade estabelecida” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 50). Percebe-se um esforço de sistematização do modelo e o reconhecimento de que a comunicação precisa se planejada, necessita ser articulada, ser avaliada por métodos técnicos e contínuos para que se possa defini-la como estratégica.

De acordo com Oliveira (2009, p. 321), a comunicação organizacional

[...] promove e organiza, por meio de trocas simbólicas e práticas, a interação comunicativa entre organização e grupos que a afetam e/ou são afetados por ela. É concebida como processo de interlocução entre esses agentes sociais, tendo na elaboração, na implantação e no monitoramento dos processos comunicacionais a operacionalização de suas trocas simbólicas e práticas.

Para tanto, a comunicação organizacional teria então que observar uma logística que tornasse possível um ordenamento de sentidos, haja vista que a organização “[...] se movimenta à base de construções e estratégias – produtos de múltiplas operações objetivas e subjetivas – que acontecem no interior de seu ambiente e fora dele, para legitimar publicamente sua atuação” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 51).

Assim, entende-se que o modelo contribui para que se perceba o potencial transformador que a comunicação apresenta, pois as organizações começam a descobrir que não é mais possível controlar a recepção, uma vez que o receptor abandona a passividade e passa a atuar como sujeito do processo. Ao reconhecer que cada interlocutor constrói sentidos para seus discursos e ações, o modelo se aproxima também de J. Habermas e sua teoria do agir comunicativo, e que tem a argumentação e o embate de ideias como centrais. Se, para Habermas (1999), as relações sociais se fundam em um consenso que foi obtido por meio de negociações nas quais se buscou como parâmetro o melhor argumento, o modelo de interação comunicacional dialógica reavê uma competência que o modelo informacional havia suprimido: o redimensionamento dos papéis do emissor e do receptor, configurando-os como de interlocutores.

Dessa maneira, entendendo que os interlocutores desse processo estão insertos nos mundos da vida e do sistema preconizados por Habermas (1999), estabelece-se como elemento central que os sujeitos estão sempre em ação comunicativa, mas que ela não seria simples enunciação, pelo contrário, as trocas comunicativas trariam, em seu bojo, a complexidade a elas inerentes e também a do meio em que ocorrem, distanciando-as do consenso e aproximando-as do objeto da comunicação – a interação – que é, *per se*, pautada pela dualidade, pela contradição e pela complexidade.

Outra contribuição relevante para fundamentar a proposta desta tese vem de Baldissera (2008), cujo trabalho percebe a questão relacional no interior das organizações como pedra angular para se definir o que é a comunicação organizacional. Segundo o autor, é a compreensão que se tem do que seja comunicação que define o seu *modus operandi*. Em organizações que veem os processos de comunicação apenas para responder a demandas pontuais ou, como o próprio autor define, como causa/efeito, a tendência é ver o outro como passivo no processo. Naquelas em que o outro é resgatado em sua alteridade e é pensado como força em relação, provavelmente a comunicação se dê em outras instâncias.

Assumir que a comunicação organizacional é uma subárea – subsistema – da

comunicação significa compreender que se trata de pensar a comunicação a partir de um âmbito delimitado (o que não significa um recorte geográfico, fixo), que é das relações organizacionais (BALDISSERA, 2008, p.167).

Por outro lado, pode-se afirmar que por essas relações organizacionais se entrecruzam interesses conflitantes que, na maioria das vezes, não podem ser representados pelo equilíbrio entre as forças que as moldam. Assim, as relações organizacionais se pautam pela ambiguidade, que a comunicação – ou o responsável por ela – se dedica a relativizar ou suprimir.

Ao longo deste trabalho, defende-se aqui que a comunicação não pode mais ser vista como responsável por tão-somente transmitir, linearmente, a informação organizacional, uma vez que ela “[...] não se restringe ao planejado, ao legitimado pela organização, às ações de relações públicas, publicidade, propaganda e assessoria de imprensa, tampouco – e muito menos – limita-se ao desejo de poder da comunicação de marketing” (BALDISSERA, 2008, p. 169). Defende-se que à comunicação organizacional cabe agregar todas as ações acima citadas, mas conformá-la ou circunscrevê-la somente a elas, “[...] significa apenas atender aos desejos de planejar, gerir, organizar, controlar, prever, ou seja, abreviá-la ao visível, ao tangenciável, ao possível de captar” (BALDISSERA, 2008, p. 169).

Assim, o que se admite como entendimento do que seja a comunicação organizacional neste trabalho é que ela deva ser definida como a comunicação que se dá entre a organização e seus diferentes interlocutores, observando as condições de sua produção e também as de sua recepção, conforme apresentado no capítulo dois. Ou seja, a comunicação organizacional não pode ser entendida pela delimitação das competências técnicas exigidas em sua práxis, mas, sobretudo, pela possibilidade de que se possa, por meio dela, vislumbrar a visão de uma comunicação estratégica, dialógica, relacional e humana. Há que se considerar, sempre, que é um processo e, por isso mesmo, em permanente construção de seus sentidos, mobilizando o espontâneo, a dissonância, o silêncio e a ambiguidade como inerentes ao fazer comunicacional. A partir dessa premissa, a comunicação organizacional se modela em seu dinamismo e adquire características que refutam a sua simplificação. Ao privilegiar a interação, a comunicação organizacional passa a reconhecer que vários são os elementos que compõem o processo comunicativo e diversos são os olhares possíveis sobre a temática.

O olhar comunicacional se apóia e é herdeiro das diferentes tradições que recortam os vários elementos que compõem o processo comunicativo. Mas se distingue delas exatamente porque busca a sua soma e convergência: estudar a comunicação é estudar a relação entre sujeitos interlocutores; a construção conjunta de sentidos no âmbito das trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos – uma prática

viva que reconfigura seus elementos e reconfigura o social (MAIA e FRANÇA, 2003, p.199).

Ao se defender uma concepção de comunicação organizacional que não se ancora em processos planejados e estanques, adota-se a perspectiva de que ela [a comunicação] afasta-se do paradigma funcionalista e informacional e deixa-se envolver por uma perspectiva muito mais crítica, segundo a qual a comunicação tem que ser pensada a partir de como a organização constrói seus discursos, como os distribui e o quanto estimula o relacional em suas *práxis*.

3.2 A comunicação estratégica

A expressão *estratégias de comunicação* tem sido utilizada, de forma bastante genérica, a partir da definição de que a estratégia seria a arte de melhor definir e alocar recursos que permitam às organizações atingirem seus objetivos. Uma estratégia bem formulada ajudaria a ordenar e alocar esses recursos de maneira a assegurar que as organizações tivessem uma postura diferenciada em relação aos seus concorrentes, tendo como base as suas competências internas.

De origem grega, *stratego*, a terminologia estratégia tem sua origem declarada na Grécia Antiga e inicialmente significou a arte do geral¹⁷, agora comumente traduzida como a arte do general, tendo sido resgatada dos movimentos militares nos *fronts* de batalha, onde cabe ao alto comando decidir a melhor hora de avançar e/ou recuar, a partir da definição de qual seria a estratégia ideal para fazê-lo, denotando a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho.

Os estudos de estratégia podem ser observados a partir de Igor Ansoff, acadêmico e consultor norte-americano, considerado o principal responsável pelo conceito de gestão estratégica, ao criar o modelo Ansoff de planejamento estratégico, apoiado pelos trabalhos anteriormente desenvolvidos por Alfred Chandler. Vários outros nomes podem ser incluídos nesse seleto grupo de pensadores contemporâneos da administração no que tange ao estudo da estratégia. Integram esse grupo, além do próprio Ansoff, Michael Porter (1991), com suas cinco forças

¹⁷ Agrícola Bethlem registra que devido à alusão ao fato de que em algum ponto da história militar tem-se narrado que o comandante da ação afastava-se da linha de frente a fim de que pudesse ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a pequeno campo, o termo cunhado inicialmente foi a “arte do geral”, depois transformado em a arte do general.

competitivas e duas forças genéricas, cuja obra de maior impacto em sua época foi Estratégia competitiva; Henry Mintzberg (1978, 1987), um dos mais importantes gurus mundiais, tem vasta produção e, mesmo sendo um renomado professor, é um crítico dos programas de MBA. Seus conceitos giram em torno das temáticas de estratégia e do papel do gestor; Kenichi Ohmae, executivo japonês, com doutorado em engenharia nuclear pelo MIT, defende a estratégia como um fator-chave para o sucesso da empresa; Gary Hamel, que criou novos termos para a disciplina – como, por exemplo, intenção estratégica e arquitetura estratégica, defendendo que tais conceitos permitiriam a criação de uma estratégia mais eficaz, desde que as empresas desafiassem a tradição. Para o pesquisador, estratégia é revolução. C. K. Prahalad, também um dos maiores especialistas em estratégia da atualidade e criador do conceito de competência essencial; Richard Whittington (2002) que, em seu livro, *O que é estratégia?* introduz uma abordagem menos economicista e mais sistêmica, propondo uma agenda de estudos mais próxima da sociologia, a fim de melhorar a prática da administração estratégica; e, finalmente, mas não menos importante, deve-se também dar destaque ao consistente trabalho do espanhol Rafael Alberto Pérez, que busca fazer emergir uma nova teoria estratégica que dê conta de tornar compreensíveis as organizações após 11 de setembro de 2001. Como pesquisador, tem se dedicado às estratégias de comunicação pública e a fazer com que o modelo lógico-analítico da teoria dos jogos possa ser proposto como paradigma da comunicação estratégica.

De certa forma, o uso do conceitual estratégico pela comunicação organizacional ganha sentido quando se percebe que a área das Ciências Sociais lida com situações de conflitos e seus profissionais são levados, diuturnamente, a tomar decisões que envolvem riscos e incertezas, principalmente nas organizações. O próprio Pérez confirma que

a ideia de que a estratégia é necessária para a comunicação não é nova; desde os primeiros atos de propaganda política até os nossos dias, passando pela concepção aristotélica da retórica, os homens têm tentado melhorar sua posição relativa utilizando estratégias e métodos de comunicação. (PÉREZ, 2008, p. 37, tradução nossa)

De maneira geral, a área da comunicação organizacional tem postulado que sua atuação é estratégica, pois cabe ao profissional por ela responsável “[...] prever e articular os recursos comunicacionais necessários para garantir a circulação de informações selecionadas e fazer com que os públicos reconheçam sua empresa, instituindo-a identitariamente, como referência” (BALDISSERA, 2001, p. 5) e definam um sentido coordenado às ações que serão implementadas pelas organizações, pois, conforme defende Quinn (2001, p. 21) “[...] uma

estratégia genuína é sempre necessária quando as ações em potencial ou respostas de oponentes inteligentes possam afetar seriamente o resultado desejado [...]”. As decisões estratégicas visam o futuro e, por isso mesmo, os responsáveis desempenham um relevante papel, tanto em sua concepção, quanto em implementação. Ao adotar que sua comunicação organizacional deva se assentar sobre uma concepção estratégica, as organizações mostram que elas mesmas conseguem visualizar a inseparabilidade entre organização e macroambiente.

Para Whittington (2004), estratégia é uma prática social, o que implica reconhecer que, quando a organização assume a adoção de um fazer estratégico, ela demarca uma posição uma vez que as “[...] técnicas estratégicas não são neutras em termos organizacionais, e o domínio sobre elas possui implicações políticas” (WHITTINGTON, 2004, p. 49).

Pérez (2008) reconstrói o uso do termo estratégia, desde o século V a.C, passando pelo paradigma militar, pelo Oriente de Sun Tzu¹⁸ até a concepção japonesa, em que a estratégia utiliza a teoria dos jogos como ponto de partida, até chegar ao século XX. Para o autor “[...] se refere, portanto, à posição de um condutor das tropas. Vale a pena manter o significado original de condução e liderança, pois são qualidades que a gestão moderna reivindica como os traços essenciais de um bom gerente” (PÉREZ, 2008, p.30).

Para os fins deste estudo é importante evidenciar que o que se discute é a forma como a comunicação das organizações se apropriou do termo estratégico para referendar suas ações e práticas, reconfigurando o papel da comunicação e redefinindo suas políticas sobre como se comunicar com seus públicos de interesse. Entende-se que as políticas seriam “[...] as regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer” (QUINN, 2001, p. 21), ou seja, quais seriam os limites de atuação da comunicação organizacional frente ao ambiente mais macro no qual a organização se insere. Para Bulgacov e Marchiori (2010, p. 155) “[...] os estudos sobre estratégia no nível micro, ou seja, no nível das atividades e das práticas, precisam estar constantemente relacionados ao nível macro do ambiente”, defendendo a reciprocidade existente entre esses dois níveis e, naturalmente, reafirmando que isso implica interação e negociação constantes, que seriam obtidas no decorrer do fazer da estratégia, a partir da adesão da alta administração e via reuniões, conversas, trabalhos de consultoria etc.

¹⁸ Sun Tzu escreveu A arte da guerra, obra considerada seminal nos estudos da estratégia. Traduzida em 1772, por um padre francês, seu sucesso deveu-se à concepção de que uma guerra nem sempre é vencida por aquele que tem maior poderio militar e, sim, por aquele que conseguisse uma condução inteligente de seus exércitos. Defendendo que uma guerra prolongada seria sempre prejudicial à economia, Sun Tzu estava convencido de que um bom planejamento levaria a uma decisão rápida.

Nessa perspectiva, as organizações e suas estratégias são socialmente construídas, legitimadas e institucionalizadas a partir das interações e das práticas sociais, sendo a comunicação uma realidade inerente ao processo de construção da estratégia como prática nas organizações da contemporaneidade (BULGACOV e MARCHIORI, 2010, p. 160).

Por outro lado, em razão da dinâmica de uma sociedade-rede, conforme postulada por Castells (1999), a comunicação enfrenta o desafio de repensar-se. Para Bueno (2009), a comunicação somente poderá ser considerada estratégica se admitir que “[...] maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, não se limita às vertentes econômica ou financeira nem as prioriza, embora necessariamente as inclua” (BUENO, 2009a, p.375). De acordo com Barichello (2009, p. 345), “[...] a essência da comunicação organizacional é o estabelecimento de relações interativas com públicos específicos, oportunizados por estratégias de comunicação”, sendo essa intersecção o que configuraria o seu caráter estratégico. De todo jeito, parece correto afirmar que os atos comunicativos das organizações devem ser estrategicamente planejados, uma vez que se inscrevem em um discurso lógico, com uma finalidade e com um objetivo prévia e politicamente determinados.

Se a teoria, porém, explicita essa condição, a prática parece apontar para outra realidade. Bueno (2009b) alega ser comum que em organizações brasileiras exista uma relativa dificuldade para que os *Officers Executive Chief* (CEO's) vejam, na prática, a área de comunicação como estratégica, embora destinem recursos para a comunicação com seus públicos internos e externos, “[...] porque, em geral, o *staff* da comunicação não participa, efetivamente, do processo de tomada de decisões. [...] Assume, portanto, uma condição prioritariamente operacional, tática, ‘tarefeira’, desvinculada de uma perspectiva verdadeiramente estratégica” (BUENO, 2009b, p.37).

Em 2008, em artigo apresentado pela autora desta tese, no congresso da ABRAPCORP, fruto de pesquisa acadêmica, a noção de que a área de comunicação não estaria ainda vinculada a uma perspectiva estratégica, no âmbito da capital mineira, foi expressiva. Naquela ocasião, foram entrevistados 26 gestores de comunicação e os resultados apontaram que

[...] a participação da área de comunicação nas decisões gerenciais e estratégicas ocorreu apenas parcialmente para 15 das empresas respondentes; oito alegaram que esse envolvimento sempre ocorreu e três disseram que não participam. O fato de que em um terço das empresas, a comunicação não participe das decisões gerenciais corrobora a constatação da insuficiente autonomia da comunicação para a maioria das organizações, bem como a relega a um papel meramente executor (VILAÇA *et al.*, 2008, p.7).

Gaudêncio Torquato, em sua obra *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas*, de 1986, não tratava ainda de comunicação estratégica e, embora o termo não tenha sido citado sequer uma vez, percebe-se lá o germen de seus fundamentos quando o autor o descreve como a nova comunicação – assim denominada por ser fruto do realinhamento então proposto para a comunicação organizacional – e alega que deveria ser trabalhada, principalmente nas crises, quando “[...] o sistema de comunicação será um dos melhores instrumentos para atenuar conflitos” (TORQUATO, 1986, p. 74).

Em obra posterior, *Tratado de comunicação organizacional e política*, de 2002, Gaudêncio Torquato reconhece a década de 1980 como a era da estratégia, pois as organizações travavam intensa batalha pelo posicionamento de mercado – ser a primeira ou a segunda no mercado era um imperativo para a sobrevivência delas – e isso fez com que a comunicação organizacional ganhasse um novo ritmo, inclusive forçando as universidades a repensarem seus cursos. Ou seja, 16 anos depois, pode-se afirmar que o autor, ao olhar para o passado, reflete sobre os caminhos percorridos e advoga que, a partir daquela década, a comunicação passa a ser vista como sistêmica e “[...] ganha *status* de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise” (TORQUATO, 2002, p. 35).

Talvez se possa afirmar que a concepção de uma comunicação estratégica, que não apenas transmita informações, mas que impulse a organização em direção ao alcance de seus objetivos passa a vigorar norteando os estudos e as práticas brasileiras desde então. “O modelo de comunicação não opera no vácuo. Inicia-se com as metas estratégicas da organização. A estratégia de negócio, baseada na declaração de missão, explica como a empresa definirá seu sucesso” (CORRADO, 1994, p.35). Para referendar sua proposição, o autor cria o Modelo de Comunicações Estratégicas, em que revela essa simbiose da comunicação em relação ao posicionamento da empresa, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Modelo de comunicações estratégicas

Fonte - CORRADO, 1994, p. 35.

Ao vincular o êxito da comunicação corporativa à definição de estratégias que deem suporte à estratégia organizacional, o autor também contribui para que seja enfatizada a estreita ligação entre a comunicação e o planejamento estratégico, pois apresenta como ponto de partida que a organização tenha a sua declaração de missão, que conheça a si mesma, tenha amplo conhecimento de quais são as suas forças e fraquezas, elementos centrais do planejamento.

No entanto, já se reconhece também que o agir instaura-se na dinâmica, tirando as organizações do plano do idealizar e prescrevendo o fazer como componente importante. Não basta só planejar, há que se colocar em ação. Para Pérez (2008, p. 546, tradução da autora da tese) “a estratégia de decisão é um quadro composto por uma pluralidade de decisões estratégicas agrupadas em táticas. [...] A diferença entre ação estratégica e uma estratégia é, portanto, a mesma que entre a parte e o todo”. A diferença entre uma e outra é que a primeira é pontual e geralmente obtém resultados de curto prazo. A segunda, no entanto, se preocupa em agrupar um conjunto de práticas coerentes, sistemáticas e sinérgica. Assim, “[...] uma estratégia será, pois, comunicativa quando persiga um objetivo de comunicação, ou quando utiliza fundamentalmente a comunicação para o êxito desse objetivo, ou ambas as coisas” (PÉREZ, 2008, p. 548, tradução da autora da tese).

Para tipificá-la como estratégica para as organizações, segundo Pérez (2008), a comunicação deverá se produzir em:

- a. *uma situação de jogo na qual interagem vários jogadores*¹⁹, cujas atuações podem afetar o resultado final e, o mais importante, esses jogadores não estariam descolados da realidade, mas sim pessoas em interação com outras pessoas na arena da vida real;
- b. *que têm que tomar decisões diante da incerteza que é gerada por outros jogadores*, ou seja, se os jogadores são livres para fazer suas escolhas, a comunicação estratégica será fundamentalmente um ato de coordenação de um espaço livre onde se desenvolve a interação comunicativa;
- c. *em contextos sociais dados*, ou seja, não se pode pensar que a partida sofra a influência somente de seus jogadores internos. Pelo contrário, sobre essa partida incidem as forças das circunstâncias externas, como o cenário macroeconômico, os *stakeholders*, a própria história pregressa da organização, os recursos materiais e intelectuais, configurando um cenário no qual se torna imprescindível que a comunicação observe o todo, de forma holística e integrada;
- d. *a fim de alcançar um objetivo*, naturalmente. Cabe ao profissional estrategista escolher um resultado possível e torná-lo seu objetivo concreto. Essa característica não é diferente de nenhum dos conceitos defendidos em qualquer estratégia do *management*, todavia, em comunicação estratégica, esse objetivo geralmente passa a fazer sentido quando se revela a sua intenção de ser, conscientemente, orientada para seus fins;
- e. *optando por várias alternativas de ação: algo mais que quatro decisões* indica que a tomada de decisão na qual se leve em consideração as quatro perguntas básicas – a quem, o quê, como e quando – pode ser inadequada para fazer com que os receptores da mensagem possam optar, fazer suas escolhas. Para tanto, a comunicação estratégica não pode prescindir da criatividade. Para Pérez (2008, p. 455) “[...] a criatividade deve inundar todo o processo estratégico, não apenas a codificação das mensagens. Por outro lado, às vezes, é mais importante a naturalidade que o brilho, e tom do que as palavras”, significando que ao comunicador estrategista cabe, inclusive, avaliar se o uso da tecnologia, por meio dos *power points*, *laser* etc., não estaria tornando muito frias as apresentações das organizações;

¹⁹ O autor vai sempre fazer alusão aos termos *jogo* ou *partida*, a fim de demarcar uma situação que é dinâmica e parte da teoria dos jogos como paradigma epistemológico. Neste trabalho, *jogo/jogadores/partida* serão utilizados para significar a organização em interação (*jogo/partida*) e pessoas ou sujeitos (*jogadores*), termos que vêm marcando as proposições aqui expostas.

- f. *por meio da avaliação dessas alternativas*, ou seja, analisar quais seriam as alternativas em um contexto e levando em conta as ações e reações dos outros jogadores envolvidos, pois algumas vezes o mais conveniente não é o mais adequado. Assim, a pesquisa, tanto a quantitativa como a qualitativa, pode ser usada para que as alternativas possíveis sejam submetidas aos critérios de coerência, oportunidade, vantagem, viabilidade e consistência, clássicos em qualquer abordagem estratégica;
- g. *a eleição de uma delas*. Após serem avaliadas as alternativas, procede-se à escolha de um curso de ação, de uma estratégia que melhor atenda os objetivos organizacionais. É importante enfatizar, no entanto, que a comunicação estratégica não é capaz de resolver todos os problemas da organização. Não se corrige um produto ruim com comunicação, por mais estratégica que ela seja;
- h. *que se executa, controla e avalia*: a comunicação estratégica não se esgota com a execução. Precisa ser monitorada a fim de que se possam avaliar e medir os resultados obtidos. Se os objetivos foram atingidos, ela cumpriu seu papel.

Ao defender que esse passo a passo é fundamental para que se reconheça a comunicação como estratégica, o autor reafirma que, no interior das organizações, imperam processos de intercâmbio e de interação constantes e eles não podem existir sem comunicação. Por sua vez, sabendo-se também que tudo comunica, ter uma comunicação estratégica fará com a empresa se comunique melhor. Para o autor “[...] a realidade é que as organizações só têm uma saída: comunicar-se bem. Em um sistema aberto, não se comunicar, além de ser uma escolha ruim, é impossível” (PÉREZ, 2008, p.463). Como consequência, afirma-se que se todos os processos de interação são simbólicos e, por isso, comunicativos, a condição de existência da comunicação estratégica passaria, então, pela superação da concepção equivocada de que a comunicação não gera resultados efetivos para as organizações, sendo, portanto, relegada a um papel periférico no ambiente organizacional.

Este trabalho denomina como estratégica a comunicação que é capaz de promover uma interação e atuar sobre a realidade. Assim, o termo estratégico tem aqui uma função delimitadora, pois tal comunicação deverá apresentar qualidades que a distinguiriam de uma outra comunicação, que é usualmente levada a termo nas organizações em função da necessidade de tomar decisões e minimizar a ocorrência de erros que impactem negativamente sua imagem e o próprio negócio.

A comunicação não é neutra e, se exerce o poder de influência e tem a capacidade de modificar nossa concepção de realidade e do conflito e de mobiliar para a ação, é porque na comunicação emergem, se configuram e coparticipam as hierarquias de valores que movem o mundo (PÉREZ, 2008, p.447).

Nesse sentido, parece ser possível então que se resgatem Bulgacov e Marchiori (2010) e sua assertiva sobre a estratégia como uma prática que, naturalmente, se dá pelos papéis exercidos por seus praticantes e que é modificada por meio da comunicação e da linguagem. Para Oliveira e Paula (2007, p.21), a comunicação organizacional “[...] engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas dos atores sociais com os quais interage”, ressaltando o necessário alinhamento entre estratégias de relacionamento e políticas de gestão.

Assim, a comunicação organizacional emerge como uma possibilidade concreta de as organizações estabelecerem vínculos com seus *stakeholders*, por meio de uma abordagem relacional, dialógica e em cujo dinamismo se assenta a convicção de que a organização deve ser vista como um todo e, assim sendo, não se justificaria uma comunicação fragmentada, que não estendesse pontes entre si e seus diferentes públicos de interesse. Ou seja, em teoria, parece fazer sentido a busca por uma comunicação que dê conta de construir sentido, de ser estrategicamente conduzida e pensada. E, na prática, como se dão esses processos? Parece ser possível afirmar que a comunicação tem sido utilizada como uma instância operacional a serviço da gestão (Kunsch, 2003, 2009). Entender por que isso ocorre implica empreender a necessária travessia entre os discursos que acadêmicos e altos executivos professam e o que ainda se observa no mundo das organizações. Obviamente, essa passagem se dará, por ora, por seu viés teórico.

Fausto Neto (2008), por exemplo, chama de realidade intrusa o que faz pôr em xeque o discurso ameno pelo qual as organizações insistem em tecer as suas definições de como e por que a comunicação tem de ser, hoje, considerada como estratégica. Segundo o autor, a comunicação teria como função proteger a vida organizacional daquelas situações que poderiam inviabilizar seu funcionamento ou oferecer-lhe um perigo iminente. Metaforicamente, o autor compara a comunicação a um *radar*, cuja função seria a de, capturando com antecedência as informações, criar mecanismos que pudessem promover ajustes (FAUSTO NETO, 2008). Ou seja, “[...] uma tentativa de reintrodução da assepsia no lugar da sujeira, o que parece ser uma ‘missão’ contraditória, uma vez que estes processos e

suas lógicas não podem assegurar novas uniformidades em ambientes estruturados em torno das diversidades de lógicas” (FAUSTO NETO, 2008, p. 43).

A comunicação organizacional, apesar de tudo o que é dito, tem se apresentado com maior ênfase por meio de seus dispositivos reguladores, uma vez que as organizações a utilizam para dar confiabilidade às informações que serão veiculadas e, sobretudo, para forjar a criação de times, de espírito de equipe na gestão de pessoas. “[...] retirando as possibilidades de paradoxos, sem que se pergunte até que ponto o dissenso interacional não estaria relacionado com a própria comunicação” (FAUSTO NETO, 2008, p. 44).

O que o autor faz, nessa perspectiva, é produzir uma interessante crítica aos processos de controle e regulação ainda presentes na comunicação das organizações, mesmo tendo em vista que, paradoxalmente, o discurso dominante prega a interação, que pressupõe a participação efetiva dos atores sociais na tomada de decisões. Entretanto, quando o fazem, as organizações se veem frente à dificuldade de se estabelecer uma comunicação em que seja possível preservarem-se e, ao mesmo tempo, deixarem-se conhecer por seus *stakeholders*.

Vem do próprio mundo empresarial um registro sobre os dilemas de como pensar e mesmo enfrentar estas relações de “desajuste” nas suas relações com seus clientes. [...] O que é melhor, perguntam as reflexões sobre os impasses que marcam as relações entre empresa e cliente: que uma empresa mantenha uma aura mística, cheia de segredos sobre suas habilidades e serviços, ou que permita que seus clientes “entrem na cozinha”? (FAUSTO NETO, 2008, p.53).

Consequentemente, Fausto Neto (2008) reafirma que a noção de *radar* permitiria conceber a comunicação como “[...] uma atividade que, ainda que central, é de fundo instrumental” (FAUSTO NETO, 2008, p. 53), uma vez que, ao buscar a homogeneização de seus discursos, a organização perderia de vista a sua própria natureza, que é abarcar diferentes atores sociais em processos de interação e agir também como produtora de sentidos. O que se assoma aí é a constatação de um dualismo entre o que é a comunicação nas organizações e o que se idealiza para essa mesma atividade. Subsiste a percepção de que há um *gap* entre o que a academia diz e o mercado absorve ou vice-versa.

Esse mesmo posicionamento teórico de que as organizações vêm sendo presas fáceis da ideia de gestão, em que gestão seria nada mais que um eufemismo para o panóptico, é considerado por Pinto (2008) ao afirmar que, nelas, nas organizações, “[...] existe a ilusão de que se possui a forma de bem conduzir as coisas, de maneira que as coisas atinjam seus objetivos” (PINTO, 2008, p.87). Todavia, o autor, ao que tudo indica, inquire-se a respeito (o movimento de reflexão parece ser interno, em um diálogo em que a perplexidade se instaura), questionando-

se sobre essa visão de a comunicação como um “[...] radar captador de algo lá para devolver a coisa comunicada em forma de uma certa instrumentalidade inteligível, utilitária, iluminada” (PINTO, 2008, p.87) seria real, e arremata: “Não posso pensar uma comunicação que seja o lugar liso, monolítico, sem fissuras. Mas esse é o trabalho que pedem de nós: as coisas devem ser ditas de forma que todos entendam tudo. É angustiante, porque o paradigma transmissivo sem ruídos não é verdadeiro e somos obrigados a operar através dele” (PINTO, 2008, p.88).

O que se pode apreender é que profissionais e pesquisadores percebem que as relações estabelecidas no interior das organizações e mediadas pelos aparatos comunicacionais são relações antagônicas, quer entre os funcionários e seus líderes, quer entre os próprios funcionários. Nesse fruir de forças não há lugar para a pasteurização do consenso. As organizações pulsam, pois são as pessoas que as constituem. Ao exigir que informações tenham que dar conta de aparar arestas e eliminar conflitos, as organizações deixariam de se ver como verdadeiramente são. Para Kunsch (2006), a existência de diferentes realidades propugna a também coexistência de diferentes características e práticas que ainda vigem na área de comunicação organizacional. Para a autora, existem organizações que veem a comunicação: a) como altamente estratégica, investem e contratam profissionais competentes para conduzi-la, abrindo espaço para, inclusive, buscar competências externas, se necessário, via terceirização de empresas especializadas; b) apenas em sua perspectiva técnica/tática, ou seja, produz muita comunicação, divulgando-se continuamente, mas sem clareza quanto ao seu foco. Seus profissionais são meros produtores e executores do que é definido; c) como algo que é feito por qualquer um, não exigindo nenhuma formação específica para pensá-la. Nessas organizações, via de regra, há muito improviso; d) ela inexistente ou, quando muito, é vista como necessária para a função de dar fluxo às informações administrativas.

Assim, para esta tese, até mesmo para atender uma de suas hipóteses iniciais de trabalho, em que se correlacionou o sucesso da gestão da sustentabilidade às formas pelas quais a organização lida com sua comunicação interna, o recorte que se faz fala de organizações que já conseguiram ultrapassar o lugar do liso, do sem fissuras, já entenderam que elas são espaços privilegiados, que exigem comunicação contínua, em um processo de retroalimentação no qual uma é instituinte da outra.

Dessa maneira, parece lícito que se reafirme aqui que as organizações que buscam aderir a um projeto tão ambicioso quanto o de planejar a gestão econômica, social e ambiental de seu negócio tendo em perspectiva as gerações futuras são organizações que veem a comunicação

como estratégica e vão adotá-la a partir de sua dimensão humana, tendo já superado o paradigma técnico-instrumental. Exatamente por isso, adota-se como percurso teórico a abertura de um novo capítulo, que seja capaz de apresentar a comunicação interna e o seu redimensionamento, a partir da adoção de uma perspectiva que privilegie a dimensão humana – que será posteriormente apresentada – como importante componente do processo comunicacional, mesmo que se leve em consideração que os propósitos das organizações ao investirem em comunicação interna não estejam descolados de seus objetivos precípuos, ou seja, a maximização da riqueza e a geração de lucros.

4 A COMUNICAÇÃO INTERNA

4.1 A percepção dos autores

A comunicação interna tem se revelado como um desafio para as organizações modernas que, embora reconheçam a importância que os funcionários têm para o sucesso de seu negócio, ainda se encontram premidas por um jeito muito próprio de ser do início do século XX, quando os funcionários representavam a força de trabalho necessária para atender o próprio sistema produtivo, e a elas cabia somente a tarefa de instituir o controle por meio de normas que definiam os tempos e os movimentos da produção. Naquela condição, a comunicação interna tinha um papel meramente administrativo e exigia um aparato comunicativo de pouca monta.

Dentro do mais puro modelo weberiano, até recentemente, o emprego nos colocava em uma posição confortável e estável. A nossa carteira estava nas mãos das organizações: distinguíamos claramente o “viver” do “trabalhar”; a carteira assinada, a rotina, os horários pré-estabelecidos, as regras e os controles coletivos, devidamente padronizados e “conhecidos”, tornavam o jogo claro (CABRAL, 2004, p. 57).

Hodiernamente, e dadas as premissas apresentadas nos capítulos anteriores, a comunicação interna busca atender um funcionário que também se vê inserido em uma outra sociedade, em outros contextos e sob o constante escrutínio de uma organização que exige resultados, que tem objetivos e sequer considera a possibilidade de não atingi-los. A organização passa a exigir competências e retira de si a responsabilidade pela carreira do funcionário que agora, caso queira manter seu posto de trabalho, precisa se antecipar à concorrência e gerar resultados. Há uma tensão entre a instância produtiva e sua força de trabalho, e instaura-se aí um embate cuja solução, tudo parece indicar, tem sido creditada, pelas próprias empresas, como inerentes ao fazer comunicacional e, especificamente, à comunicação interna.

Definida como aquela que viabiliza a comunicação entre a organização e seus funcionários (KUNSCH, 2003), a comunicação interna consolida-se como importante instrumento de mediação entre os interesses do capital e os do trabalho. E, naturalmente, na negociação entre interesses tão díspares reside o seu maior desafio, pois as organizações continuam presas a um passado capitalista histórico e não encontram respostas para a angústia de reconhecer a necessidade de mudar e, por mais paradoxal que seja, temem a mudança. Mudar significa mexer em sua estrutura de valores e com o *status quo* existente. Assim, se, quase sempre, a intenção da organização projetava uma comunicação instrumental, geralmente utilizada para

gerar conformidade e ordem, vê-se que essa lógica tem sua dinâmica alterada, face ao cenário de múltiplas e constantes mudanças ocorridas na sociedade e, por extensão, nas organizações. Cenários econômicos mais competitivos, informações que circulam em tempo real e a abertura de mercados começam a emitir os sinais para que as organizações demandem os ajustes necessários que lhes assegurem posições mais estáveis.

Todavia, ao se atribuir à comunicação interna tamanha responsabilidade e tendo como configuração o que até então, neste trabalho, se definiu como comunicação organizacional, dotando-a de um sentido estratégico, esta tese entende que há um distanciamento entre o que o mercado tem exigido, o que se defende nas obras consultadas e o que se vê na realidade cotidiana. As discussões teóricas sobre a comunicação interna apresentam-na ainda de maneira bastante funcionalista, predominantemente prescritiva, desconsiderando o outro – no caso, o funcionário – como importante unidade de observação. Na perspectiva funcionalista, a ênfase recai sobre os processos gerenciais e se traduz em uma busca por métodos que tornem a organização mais eficiente do ponto de vista administrativo.

O desenvolvimento de um fluxo permanente, aberto e rápido de informações dentro da empresa, tornou-se uma importante questão de eficiência. A complexidade do processo de produção que ocorre em um campo espacial alargado (internacional ou mesmo global) e em um período de tempo reduzido (o presente sem visibilidade para o futuro) transforma em um "milagre" permanente a entrega de um produto na hora, a um bom preço e para o cliente certo (D'ALMEIDA e LIBAERT, 2010, p.16, tradução da autora da tese).

Para as organizações, administrar as relações que estabelecem com seus funcionários em um cenário de tamanha imprevisibilidade – ao qual, tanto elas, quanto eles ainda não estão acostumados - significa obter uma série de vantagens competitivas, dentre elas, a adesão dos funcionários aos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, maior envolvimento e engajamento, levando-as à eficiência e a uma imagem positiva no mercado. Nesse sentido, a disparidade de interesses já evocada neste trabalho e a ocupação de polos antagônicos na relação estabelecida entre as partes é quase sempre camuflada, subsumindo-se em discursos que enaltecem as boas intenções da organização em relação à questão ou, que então podem ser vistos como discursos que retomam, como afirma Cabral (2004, p. 57), um “[...] discurso pela busca da ‘felicidade’ COM e NO TRABALHO”.

Christophe Dejours, todavia, questiona esse discurso ao afirmar, no livro *A banalização da injustiça social*, que há, por parte das organizações, um sistema de controle das práticas

discursivas, com o objetivo de mobilizar a inteligência do trabalhador em benefício próprio. Para fazer esse sistema funcionar (nessas condições de *tensão e contradições internas*), o autor afirma que “[...] a informação destinada aos empregados (gerentes ou operários) é falsificada” (DEJOURS, 2006, p. 59). Segundo o autor, as organizações têm adotado, cada vez mais, documentos concisos, simplificados e até simplórios para falar com seu público interno e usam como justificativa a crescente falta de tempo das pessoas, que não teriam como lê-los. As organizações, porém, assim o fariam para manter seus funcionários em situação de ignorância, criando as linhas mestras da conformidade com aquilo que dizem e que será, posteriormente, reproduzido. “Assim, as práticas discursivas vão sendo progressivamente uniformizadas por baixo, com vistas ao discurso padronizado, sempre apelando para os *slogans*, os estereótipos, as fórmulas prontas, que desgastam o conteúdo semântico” (DEJOURS, 2006, p.68). Para Davenport (2001), a informação nunca é inocente e, ao usá-la, a organização acaba por determinar [ou não] qual o ambiente informacional desejado.

O espanhol José L. Piñuel Raigada defende que a comunicação interna é fundamental para a existência de qualquer organização, uma vez que ela reúne indivíduos diferentes que compartilham um objetivo e estão regidos por um conjunto de normas que devem ser por todos conhecidas. Segundo o autor, o princípio da inteligibilidade (objetivos e normas serem conhecidos por todos), o princípio da retórica comunicativa (qual será o consenso a ser alcançado) e o princípio ergonômico (o quanto se torna mais ou menos fácil realizar as tarefas) garantem o funcionamento e a estabilidade da organização. E isso implica sempre comunicação.

A comunicação interna se organiza em torno de três eixos, associados a três tipos de relações internas: as relações estritamente profissionais (ligadas à atividade da empresa); as relações de convivência (a comunicação informal entre sujeitos) e as relações de identidade (associadas à cultura da empresa e que funcionam como códigos que outorgam sentido à percepção das pessoas). Relações profissionais, de convivência e de identidade tornam-se relacionamentos mediadores e mediados na organização. Mas a inteligibilidade, o consenso e a ergonomia, condições de qualquer mediação – mediadora e mediada – implicam sempre processos de comunicação, ou seja, tanto as relações profissionais como as de convivência e de identidade não podem manter-se sem comunicação (PIÑUEL RAIGADA, 1997, p. 94, tradução da autora da tese).

Ao ancorar a abertura deste capítulo no que advogam autores com posições fortemente marcadas pela diferença, o que se pretendeu foi tornar evidentes os desafios inerentes ao processo comunicacional das organizações, bem como reconhecer que, ao criar espaço para que a comunicação interna ocupe a cena organizacional, torna-se imprescindível que a própria organização tenha sobre si um olhar analítico e consiga definir para si mesma o que chama de

comunicação interna. Balizá-la pelo uso de seus instrumentos tem se mostrado equivocado e arbitrário. Todavia essa parece ser a acomodação usual, ainda que sempre se afirme que sua adoção advém de uma decisão política, da convicção dos gestores sobre sua importância. Defini-la pelo princípio da retórica comunicativa em busca do consenso parece contribuir para evidenciar um cenário de supressão da diferença, perdendo a organização a oportunidade de conhecer a si mesma.

Ao proceder à revisão do estado da arte da comunicação interna, ainda foram encontradas referências que a colocam como uma força a serviço das organizações, desconsiderando-a como uma proposta de comunicação interacional, dialógica e relacional. Diversos autores brasileiros chamam a atenção para essa dicotomia e apontam caminhos para a sua superação (KUNSCH, 2003, 2006; OLIVEIRA e PAULA, 2008; MARCHIORI, 2006)²⁰.

Kunsch (2003) defende que a comunicação interna se configura como uma modalidade da comunicação organizacional. Ao colocá-la sob a égide da comunicação organizacional, posição que esta tese corrobora, Kunsch (2003) admite, por extensão, ser possível que qualquer empresa tenha a comunicação interna como uma de suas faces comunicacionais. Para tanto, a autora vai defender a urgente e inescapável revisão do paradigma funcionalista; vai propugnar a adoção do modelo de comunicação integrada; advogar em favor de uma comunicação interna plena e reafirmar sua posição em relação à necessária diferenciação entre comunicação interna e *endomarketing*, considerando que esse último seria responsável por tratar os funcionários como se eles fossem clientes internos da organização. Como a organização “[...] não é um espaço de mercado” (KUNSCH, 2003, p.155), a autora credita à comunicação interna um papel muito mais amplo, integrada às políticas globais da organização, ocorrendo de forma contínua e planejada.

Assim, como fazer para que a comunicação interna possa conciliar os interesses, por natureza antagônicos, do capital e do trabalho? Para Marchiori (2006, p.207), “[...] temos que trabalhar com vistas ao reconhecimento real da equipe interna, ou seja, não vinculada ao que ela trará de benefícios para o cliente e, sim, na satisfação usufruída e na integração das pessoas com e na organização”. Como a comunicação interna pode contribuir para que o funcionário seja visto como um cidadão, um ser de escolhas, livre para pensar e que é capaz de ler o cenário à

²⁰ Para entender o quanto ainda se vê a comunicação interna como uma ferramenta instrumental, indica-se o acompanhamento das pesquisas sobre o tema realizadas pela ABERJE. Em 2005, por exemplo, 44% das 200 empresas entrevistadas assim a percebiam e 37% apontavam-na como ferramenta estratégica. Em 2007, 41% das 164 empresas entrevistadas afirmaram que a comunicação é vista pela alta gestão como área estratégica, e 39% disseram que a mesma é percebida como área de apoio. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa_COM_interna.pdf>. Acesso em: 1.nov.2011, 11h.

sua volta? Kunsch (2003) é enfática ao afirmar que “[...] de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos da organização” (KUNSCH, 2003, p.157).

A perspectiva da autora é de que à comunicação interna caberia estimular o diálogo entre os gestores e a base operacional, por meio de canais livres e eficientes de comunicação, cujos conteúdos se adequem às mudanças, à inovação tecnológica e ao próprio perfil do trabalhador. Seus instrumentos têm que abandonar “[...] a retórica sem eco no âmbito organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 158), sendo relevantes para o funcionário tanto quanto o são para a organização. Talvez por isso mesmo, a autora não descreva nenhum instrumento, seja para apresentá-lo formalmente, seja para circunscrevê-lo em um *ranking* de eficácia.

4.2 A percepção dos profissionais de comunicação: os cadernos da ABERJE

A ABERJE, com o lançamento da série *Comunicação interna: a força das empresas*, em 2003, vem [re-]construindo a trajetória da comunicação interna brasileira e, por meio da série, é possível perceber os caminhos definidos pelos profissionais da área para que pudessem alinhar os interesses organizacionais à criação de espaços maiores de interlocução. Desde o primeiro volume, a publicação trouxe para a cena empresarial e acadêmica a visão de diferentes profissionais de comunicação, divulgando como cada profissional e, por consequência, como sua organização trabalha com o público interno, pois é sabido que essa escolhe seu modelo de comunicação interna de acordo com – ou para atender – seu modelo de gestão.

Obviamente, não é salutar desconsiderar que publicações dessa natureza, por maior que seja o seu comprometimento com a verdade, tragam em seu bojo um cenário extremado, relatando somente experiências de sucesso e subtraindo desses relatos as dificuldades vivenciadas, os erros, as divergências ou os fracassos. Afinal, as organizações costumam se autorretratar como tipos ideais, minimizando o que ocorre na prática. Todavia, a ABERJE, ao publicar a série, presta o importante serviço de divulgar que nem todas acreditam na *política do avestruz*²¹, pois os depoimentos apresentam organizações comprometidas com seu corpo

²¹ Termo utilizado por Margarida Kunsch para retratar as empresas que insistem em adotar para si uma comunicação interna pouco transparente e que não considere o diálogo aberto como um imperativo. O avestruz - ou *Struthio camelus*, seu nome científico - é uma ave originária da África. O avestruz não voa, por ter asas atrofiadas, e é conhecido por um comportamento

funcional, e suas iniciativas permitiram que houvesse uma redefinição da comunicação interna, alçando-a à condição de estratégica.

Marco Piquini, em relação à revista interna do Grupo Fiat, asseverou:

“[...] o trabalho feito pelos empregados dentro das empresas passou a ser apresentado não como tarefa, mas como realização das pessoas envolvidas com o sucesso da empresa. [...] Valorizar o empregado como leitor e dar a ele o papel de protagonista do desenvolvimento da empresa e do País foi um trabalho de reconhecimento que rendeu frutos.”²²

Danielle Antunes, ao falar sobre a comunicação interna da Embraco, discorre sobre as ações desenvolvidas e explica que elas abarcariam quatro diferentes eixos de atuação – informação, relacionamento, integração e monitoramento. Curiosamente, no eixo informação, são apresentadas cerca de 12 ações e, no relacionamento, apenas uma, embora seja de comunicação direta, tida como ponto forte para a Embraco. A estranheza aponta para o fato de a organização ter uma orientação muito maior para a informação e não para envidar esforços no sentido de intensificar o aspecto relacional. A comunicação direta, segundo a articulista, se preocupa em “[...] habilitar as lideranças para que estas se comuniquem corretamente com seus liderados”. A partir daí, descreve-se, passo a passo, a criação e o *modus operandi* da ferramenta de comunicação direta intitulada *Canal aberto com a Diretoria*.

Angélica Rotondaro e Francisco Milani, da Holcim, apresentam como os processos de comunicação interna foram acionados quando mudaram a marca, a fim de gerar seu reconhecimento junto aos funcionários. No *case*, a campanha interna é minuciosamente apresentada e os comunicadores fazem questão de reiterar que “[...] o funcionário não é apenas público interno. Ele também desempenha vários outros papéis no seu dia a dia social, o que o torna uma das principais interfaces da empresa com o público externo”.

Os três exemplos pinçados mostram um quadro bastante interessante e permite que se afirme que, embora conceitualmente as ações de comunicação sejam corretas, elas continuam se prendendo às velhas fórmulas. Em relação à Embraco, por exemplo, que apresenta uma ação de relacionamento com o público interno, uma leitura mais atenta gerou o questionamento sobre o quanto o uso da tecnologia representou um avanço ou foi capaz de demarcar estrategicamente o espaço da comunicação interna. Afinal, ao término de seu artigo, Danielle

inusitado: ao primeiro sinal de perigo, ele esconde sua cabeça na areia. Entende-se que esse comportamento, ao ser estendido para o mundo corporativo, faz alusão à empresa que não quer reconhecer seus próprios problemas, preferindo não ver o que está acontecendo. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Avestruz>>. Acesso em: 24 abr. 2011.

²² Marco Piquini refere-se ao Prêmio ABERJE-Minas 1998 recebido pela Revista interna Mundo Fiat.

Antunes revela que “[...] das 551 perguntas recebidas, 67% não estavam identificadas”, não sinalizando nenhuma preocupação quanto a esse fato e, ainda, destacando que houve um interesse acentuado pelas práticas da gestão, mas, pelo presidente – que recebeu 72% do total das perguntas – “houve quem quisesse saber apenas para que time de futebol ele torce”. O funcionário tem um canal de comunicação direta com o maior gestor da organização e perde seu tempo e ocupa o tempo dele para saber sobre uma questão irrelevante tanto para um quanto para outro. E esse dado é desconsiderado e tratado como um trunfo na avaliação do instrumento utilizado.

No volume dois, lançado em 2005, a consistência dos artigos se amplia e as definições utilizadas para a comunicação interna se adensam.

“A percepção do valor estratégico da comunicação interna determina, em grande parte, os recursos disponíveis – tanto em termos financeiros, quanto no que diz respeito à inteligência aplicada nos processos –, o grau de prioridade com que é considerada e os esforços despendidos para integrá-la às demais ações de comunicação da empresa” (Helena C. Lyrio de Carvalho, Banco Itaú).

“O vírus da desconfiança, se alimentado dos dois lados – empresa/funcionário – sufoca qualquer comunicação saudável possível, já que ela só se desenvolve num ambiente onde haja espaço para relacionamentos” (Yara Peres – VP da CDN- Companhia de Notícias).

O volume três, de 2006, traz um enfoque até então não contemplado pela publicação. Um artigo de Suzel Figueiredo, intitulado *É hora de medir a retenção das mensagens*, permite mensurar o salto qualitativo dado pela ABERJE ao tocar em tema tão controverso. É possível mensurar a comunicação interna, uma vez que seus resultados se plasmam a atributos intangíveis quanto o são a motivação, o comprometimento, a adesão a objetivos e o sentimento de pertença? Suzel Figueiredo, ao asseverar que “[...] ao avaliar a comunicação interna de uma empresa, é necessário pesquisar qual o impacto da comunicação nos negócios”, reafirma o que é recorrente nas conversas com e entre os profissionais de comunicação. Sabendo, entretanto, que é o óbvio que fica tantas vezes relegado a segundo plano, a autora ainda desafia o leitor ao lembrar ser comum no mercado a avaliação dos programas de comunicação, mas, adverte, a avaliação é factual, muitas vezes, realizada de forma descolada do planejamento. Para corrigir essa distorção, sugere que a pesquisa preceda ao planejamento e que, nela, estejam contidas medidas de retenção capazes de mensurar o impacto da mensagem e seu entendimento²³. E finaliza, “a pesquisa, assim como a

²³ Os *outtakes* capturam dados do processo e avalia sua eficácia. Medir *outtake* é quantificar quantos entenderam a mensagem. Suzel Figueiredo ressalva ser esta uma fase bem difícil de mensurar.

comunicação, é dinâmica, e só será eficiente se o gestor da comunicação estiver atento para perceber os sinais que o público interno envia”.

Datado de 2008, o quarto volume destaca o papel da liderança na comunicação interna, as novas tecnologias – *web 2.0* e *wifi* – e a responsabilidade social. O que se pode perceber é a maturidade que a publicação atinge. Uma de suas *orelhas*, por exemplo, traz um depoimento da Diretora de Comunicação Corporativa, da Rhodia²⁴ América Latina, Odete Duarte que afirma “[...] se o sonho empresarial é criar valor para a organização, suas marcas e todos aqueles com os quais se relaciona, o caminho a seguir passa, obrigatoriamente, pelo investimento na comunicação interna” (NASSAR, 2008, s.p.).

Lançado em 2011, o volume 5 é portador de *cases* cujos temas discutem os desafios de se fazer comunicação interna em uma era em que as pessoas estão virtualmente conectadas a uma rede mundial de informação e são mais informadas, mais cômicas de seus direitos, mais preparadas para entender sobre cidadania e sobre a conjuntura do mercado de atuação de sua organização. Ao recortar os *cases* que tratam especificamente da comunicação interna, obtém-se o relato de Lana Carla Mendonça Freires²⁵, que discute como o acesso à informação vem alterando as formas de a organização se comunicar com seu público interno, principalmente para aquelas que “[...] focam seu trabalho em uma comunicação interna integrada e verdadeiramente comprometida com o resultado da organização” (FREIRES, 2011, p.34). E destaca.

“Nesse universo multi e hiper mais do que nunca impõe-se o exercício do equilíbrio nas ações de comunicação interna. Equilíbrio entre razão e sentimento, objetividade e subjetividade, trabalho e prazer, humano e tecnológico, funcional e criativo, simples e sofisticado...” (Lana Carla Mendonça Freires – Petrobras).

Para a Fiat Automóveis, segundo seu coordenador de comunicação interna, Othon Villefort Maia, a decisão de gerenciar o interesse do público e não veículos levou-o a criar um portfólio com oito diferentes formas de falar com seu público interno, segmentando-o por área e perfil. Isso lhe possibilitou também concorrer em igualdade de condições com as várias outras

²⁴ A mesma Rhodia que, em 1986, Margarida Kunsch, em sua obra *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, cita como referência ao implantar uma gerência de Comunicação Social, formada pelas divisões de Imprensa, Relações Públicas e Marketing Social (1986, p.109) e, na edição revisada e ampliada, de 2003, reitera: “[...] uma boa conceituação de comunicação interna é a que trazia o Plano de Comunicação Social elaborado pela Rhodia há cerca de duas décadas: ‘A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis’.” (KUNSCH, 2003, p.154).

²⁵ Atua há 14 anos na área de Comunicação da Petrobras, atualmente como Consultora em Relacionamentos com as partes interessadas.

mídias externas e de forte apelo para o trabalhador, como as revistas de mercado, os jornais, a TV, o rádio e as mídias publicitárias. O articulista afirma:

“Nesse sentido, toda forma de comunicação interna deve ser interessante, eficiente e tão atraente quanto qualquer outra oferecida na sociedade. Chegar a essa conclusão significa gerenciar a comunicação como ‘produtos’ em um mercado altamente concorrido. Chamar a atenção do leitor e oferecer a ele um mix capaz de abranger os diferentes perfis de pessoas requer um real conhecimento do público”.

Roberto Baraldi também vai falar, como assessor de comunicação da Fiat Brasil, sobre a empresa, destacando sua ação de comunicação interna para lançar o seu programa de sustentabilidade. Ao ser definida a Revista Mundo Fiat para a divulgação do programa, Baraldi enfatiza que os motivos dessa escolha se ligariam ao fato de a revista ser “[...] um veículo de comunicação bimestral dirigido aos *stakeholders* do grupo, com ênfase para o público interno”.

Considerando-se que este trabalho não pretende abordar a publicação ABERJE como seu objeto, reafirma-se aqui, no entanto, que esses registros são importantes na medida em que reconstroem o panorama da comunicação interna ao longo dos últimos anos e, para além disso, reconhece a importância histórica da ABERJE para o desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil. Consequentemente, talvez possa ser plausível admitir que a simples divulgação de práticas conduzidas por grandes organizações como as que compartilharam suas experiências nos cinco volumes publicados até então tenha contribuído para que outros profissionais avaliassem sua realidade e sugerissem mudanças de rumos em seus próprios processos.

De fato, a série da ABERJE confirma que a comunicação interna foi ganhando novos contornos e se conformando às necessidades que foram se impondo para as organizações, agora confrontadas com uma realidade cujo cerne exigia que o público interno não mais desempenhasse a função de objeto (BUENO, 2009 a/b) ou que seus propósitos não mais fossem os de simplesmente fazer com que cumprissem as tarefas estipuladas (PINHO, 2006).

4.3 Novas percepções sobre a comunicação interna

A partir dessas constatações, vê-se que há um direcionamento dos autores e profissionais da área para que a comunicação interna possa abandonar o estágio tático, em que o uso de seu ferramental (jornal, revista, quadro de avisos e caixa de sugestões dentre outros) ainda parece

circunscrevê-la e avançar para uma visão da comunicação interna que aproxima pessoas e constrói relacionamentos, tornando-a efetivamente estratégica.

É importante que a comunicação interna esteja alinhada aos objetivos e às estratégias da organização, mas, ao mesmo tempo, é imprescindível que os atores internos conheçam e entendam as questões relacionadas ao negócio e os aspectos que afetam o seu trabalho e a sua vida, de modo a terem condições de formar sentido. Trabalhar na perspectiva da construção de sentido é perceber esses atores como produtores de mensagens, é levar em conta suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam, é, de forma estratégica, considerar a sua demanda por informações ágeis, contextualizadas e confiáveis (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p.23).

Nesse patamar, fala-se então do recrudescimento da comunicação interna, de um avanço considerável em suas *práxis* e objetivos. A visão aristotélica do substantivo *práxis* o define como uma ação na qual aquele que a faz não se desassocia do ato em si e nem tampouco de seus resultados. Nessa analogia, reafirma-se que a comunicação interna que se descortina exige daqueles que a produzem uma reflexão sobre a liberdade que a democracia instaura. Os funcionários são sujeitos dotados de vontade e que desejam assumir, efetivamente, o papel de protagonistas em sua realidade de trabalho. Para Teles (2005), essa ação adquire assim um viés político, que se revela na necessária convivência e nas teias discursivas que cotidianamente os envolvem. Sua percepção é ancorada por uma clássica definição de Hannah Arendt, que afirma ser a ação “[...] essencialmente interação, estar e dialogar com os outros, situação na qual a comunicação por meio do discurso torna-se fundamental” (ARENDT, *apud* TELES, 2005, p. 131)²⁶.

Nesse sentido, pode-se inferir que a comunicação interna, do modo como ainda hoje se estrutura no interior das organizações, se utiliza dos seus discursos para persuadir, convencer seus funcionários daquilo que a interessa, levando-os a “[...] crer em alguma coisa ou aceitar a fazer algo” (TELES, 2005, p.133).

Existiria aí uma contradição? As empresas estariam presas em um paradoxo? Freitas (2008) deixa entender que sim, que as organizações se encontram perdidas, presas entre duas realidades distintas. A primeira, que grassou ao longo da formação da maioria delas, coloca-as em um ambiente de águas tranquilas, pois é usada para garantir a efetividade organizacional, é monológica, quase sempre impedindo um maior envolvimento de seus funcionários com seu dia a dia; a segunda, por sua vez, evoca uma postura plural, dialógica, que gera a instabilidade porque pressupõe o confronto entre discursos. Manter a primeira postura em detrimento da

²⁶ ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

segunda pode fazer com que as organizações arquem com um ônus muito alto, seja referente à sua imagem, seja como organização social. Optar pela segunda parece mais concernente com os modelos de gestão tão propalados, mas também significa uma mudança em sua postura como organização, tornando-a mais suscetível à ingerência externa em seu modo de fazer as coisas. Para Freitas (2008, p.140), “[...] as organizações defendem o diálogo em seus discursos, mas o que exigem de seus empregados reflete estruturas de poder de caráter nada democrático, que chegam a impedir a privacidade de seus colaboradores”. Ou, como afirma Bueno (2009b, p. 95): “[...] infelizmente, a comunicação interna tem estado, em nosso País, distante de uma prática efetivamente libertadora, à mercê de posturas autoritárias que não abrem espaço para a pluralidade de vozes e, sobretudo, para a divergência de ideias e opiniões”.

Não obstante, entende-se também que a comunicação interna precisou fazer um movimento identitário que culminou por lançá-la em direção a um reposicionamento sobre qual o seu papel e importância dentro das organizações. Esse movimento interno foi estimulado pelos impactos das mudanças externas decorrentes da obrigatoriedade de as organizações assumirem uma postura mais transparente diante do mercado e da sociedade. Mesmo que se considere que em suas práticas continuem subsumidas a dominação e o controle, por meio da produção de valores que gerem a adesão dos trabalhadores aos seus objetivos (NOVELLI, 2001), não se pode deixar de considerar que, em seu interior, convivem pessoas singulares, únicas em seus modos de ver o mundo.

O fato de existir uma esfera pública no interior das empresas remete a esse espaço de embate onde existem forças contrárias atuando, e mesmo que a forma de expressão de uma delas seja mais organizada e sistemática, como acontece com o patronato, ela não exclui a possibilidade de expressão da outra (NOVELLI, 2001, p. 207).

Em razão disso e, também, porque o que a organização busca é aceitação, a comunicação interna tem, cada vez mais, voltado sua atenção para a recepção, tentando dimensionar como são recebidos os seus discursos. Esse argumento se ampara no fato de que “[...] o homem atribui sentido a tudo” (BRETON, 2001, p.37) e, por isso, “[...] a recepção não deve ser encarada como mera exposição aos meios. O receptor é visto como sendo também produtor – de discursos, de sentido” (BARROS, 2001, p. 264). Como essa discussão foi feita no capítulo anterior, interessa aqui apenas demarcar o quanto as organizações tiveram que se adequar a essa nova realidade, a de perceber o seu funcionário como um ser dotado de vontade, um ser de alteridade. Ao fazê-lo, tiveram que buscar novas formas de chegar ao coração desse

funcionário, de fazer um redesenho de seus objetivos, tendo em vista que praticar a escuta poderia ser mais fascinante do que simplesmente distribuir a informação.

O profissionalismo é exigido e assumiu que o comunicador é um homem de escuta, de diálogo, de síntese, consciente das funções e racionalidades envolvidos, um homem de projeto (capaz de estar no campo e de respirar a função), um *manager* (criando e animando uma rede, a construção de um projeto) e um gerente (de recursos) (D'ALMEIDA e LIBAERT, 2010, p. 24).

Ao procurar perceber como a comunicação interna pode contribuir para aumentar a adesão dos funcionários às questões inerentes à sustentabilidade, ampliando as fronteiras desse conhecimento para além dos muros da organização e gerando uma mudança de postura desses funcionários, o que se defende é a existência de uma comunicação libertadora, humanística em sua essência, que consiga transformar aquele que a recebe, liberando-o para o exercício pleno de sua cidadania. Tornar uma organização sustentável exige a renovação dos processos de gestão administrativa e, como consequência, de suas formas de comunicação. Como falar de transparência, de equidade, de ética, de proteção ambiental, por meio de uma comunicação que se materializa em “[...] peças de leitura monótona porque contaminados pela tentativa de promover chefes e exaltar virtudes, nem sempre verdadeiras, das instituições” (BUENO, 2005, p. 22)? Ou em uma comunicação insípida, que contempla um discurso vazio, ainda que embalado em uma sofisticada peça retórica?

Fazer comunicação interna em sintonia com os princípios da sustentabilidade irá requerer mais, tanto daqueles que a produzem quanto daqueles que a autorizam, que fazem da comunicação uma credencial, um passaporte para acessar as emoções humanas. Ou seja,

[...] não se trata, portanto, de um ambiente em que se busque a diminuição de conflitos por meio da mera transmissão de informações, mas, sim, de, na existência deles, ter consciência da importância de agir de forma colaborativa para romper o isolamento individual e realizar algo em comum, com uma finalidade bem definida e delimitada no tempo (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 341).

Entre as possibilidades que se colocam para a constituição de um *mainframe* para essa nova comunicação interna, muito se tem falado sobre a emergência de uma comunicação que se preocupe mais com a sua dimensão humana, que promova a coesão social e potencialize a participação em todos os níveis, gerando um sentimento de pertença. Kunsch (2003, 2006, 2008, 2009 a/b) tem se empenhado em envolver a comunidade acadêmica, orientando trabalhos de *lato* e *stricto sensu*, debatendo em congressos e fóruns nacionais e internacionais sobre o quanto a dimensão humana ainda é relegada nos estudos que envolvam o pensar estrategicamente a comunicação em realidades e cenários tão complexos.

4.4 A dimensão humana da comunicação

Pensar a comunicação de uma outra maneira que não por suas dimensões instrumental, ponto de partida da atuação na área, ou estratégica, ponto de chegada para a maioria dos profissionais em atuação atualmente, representa um desafio e, de certa maneira, tem sido um ponto de inflexão nessa curva ascendente que coloca a comunicação como *organizing*²⁷ da própria organização. Os estudos críticos do campo da administração apontam que as organizações mais tradicionais, ao abordarem questões como a liderança, a satisfação do trabalhador ou ambientes de comunicação, o fariam para camuflar a sua intenção de obter maior eficiência e/ou produtividade. Os aspectos mais humanos da vida organizacional não seriam preocupação precípua, distorção que a perspectiva crítica tenta corrigir.

Nesse sentido, os estudos críticos da organização sempre enfatizaram a relação entre organização e humanização. A teoria crítica, em sua essência, é um empreendimento humanístico interessado tanto em criticar formas existentes de poder quanto em explorar possibilidades para emancipação e transformação social (MUMBY, 2010, p. 20).

Nessa perspectiva, quando se fala em humanizar a comunicação, fala-se em criar um envolvimento real, de uma presença efetiva das pessoas nos processos, de engajamento nas práticas cotidianas, estendendo essa ligação para a vida pessoal, para fora dos muros da organização, comprometendo-se com uma vivência cidadã, em níveis micro e macro-organizacional. As subjetividades das pessoas estariam então disponibilizadas não só para que elas pudessem dar o melhor na realização de seu trabalho, no uso de si para aumentar a produção e a riqueza de seu empregador mas, sobretudo, para qualificar as relações interpessoais, agora legitimadas pela compreensão de que os interesses do capital não podem se sobrepor aos das pessoas e da sociedade (KUNSCH, 2010). Todavia, isso exige reconhecer “[...] os membros das organizações como seres complexos que fazem muito mais que trabalhar em seus locais de serviço” (MUMBY, 2010, p.37).

Colocar a comunicação no epicentro da estratégia significa também reposicionar o outro, quer seja na função de emissor, quer na de receptor. Ademais, atualmente já se aceita que informar não é comunicar, pois essa pressupõe que ocorra a apropriação, pelo receptor, daquele conteúdo dado. Ou seja, é imprescindível “[...] estar atento às condições em que o receptor a

²⁷ O termo tem sido usado por diversos autores, dentre eles Mumby (2010), Reis (2009) e Casali e Taylor (2005), para indicar que as organizações se constituem por processos organizantes, que seriam fundamentalmente comunicacionais. O termo *organizing* empresta características de dinâmico e de contínuo inerentes à relação organização-comunicação.

recebe, aceita, recusa, remodela, em função de seu horizonte cultural, político e filosófico, e como responde a ela” (WOLTON, 2006, p. 16).

De certo modo, pode-se afirmar que a dimensão humana resgata a comunicação, pois considera-se que a sua essência não está nem em suas técnicas, nem no uso que se possa fazer dela ou das exigências de mercado. Comunicação é relacionamento. E, diferentemente do que se imagina, não há como fazer a comunicação sem que se respeite o outro e o reconheça como a um igual. Assim, o mundo pode estar mais conectado, por meio das tecnologias e dos *media*, mas, isso não significa que, seguramente, as pessoas se comuniquem melhor.

O simétrico da comunicação, na ordem dos valores, é o respeito ao outro e a confiança. Comunicar com o outro é reconhecê-lo como sujeito, portanto, estar mais ou menos obrigado a ter-lhe alguma estima. Defendendo a comunicação como valor, a sociedade democrática, mesmo traindo constantemente a comunicação, levanta a questão da confiança. Esta hipótese de boa fé compartilhada, que move as relações humanas, sociais, políticas, e deixa suas marcas. É nisto que os críticos da comunicação evidentemente enganam-se: as palavras veiculam os valores que vão além delas próprias (WOLTON, 2006, p. 111).

Dentro das organizações, a comunicação acontece em fluxos, em processos dinâmicos e continuados, envolvem várias pessoas, e estas sinalizam o tempo todo o que querem e o que precisam para se sentirem felizes naquele espaço-temporal. Aceitando-se o fato de que as organizações são hoje uma forte referência para as pessoas, que as veem como lugares de encontros, de afirmação e de ascensão social, almejando nelas permanecer e, por meio delas, ser reconhecidos como sujeitos sociais, fica nítido o interesse por uma comunicação mais humana.

No entanto, as organizações, embora articulem bem esse discurso, não raro, se deparam com muitas dificuldades para mantê-lo. A comunicação interpessoal, por exemplo, foi tantas vezes negligenciada, por ser considerada improdutivo pelas perspectivas tradicionais de gestão, que as organizações praticamente a aboliram. Para Kunsch (2010), na dimensão humana da comunicação, um entendimento entre as pessoas poderia ser alcançado se a comunicação interpessoal for estimulada. Segundo a autora “[...] as organizações nem sempre propiciam espaços informais e favoráveis para cultivar essa forma de comunicação em seus ambientes internos” (KUNSCH, 2010, p. 55). Parece claro que as organizações ainda lançam mão de velhos recursos em seus processos comunicacionais e não conseguem atuar de maneira diferente das prevalentes até então. Parecem ter maior dificuldade em aceitar o outro em sua alteridade e continuam atuando de forma a inibir o exercício democrático da participação.

Sob esse prisma, a humanização das organizações – que não passe apenas pelas rotas clandestinas aos olhos oficiais e não habite somente os lugares proibidos, as fissuras, o informal – exige vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação. Trata-se de lugares formais efetivos de participação. Trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprender) e a realização da autocrítica. Dessa forma, será possível aprender/criar/innovar, qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar a sintonia entre os objetivos da organização e os dos sujeitos que as constituem (BALDISSERA, 2010, p. 73).

A estreita relação entre informação e comunicação permite argumentar que não se pode falar de discursos sem que se fale também de processos de comunicação. Os processos de produção do discurso tornam evidentes as condições de sua produção e desvelam, nas organizações, o lugar de fala que desejam delimitar. Nesse sentido, humanizar a comunicação não significa considerar que as pessoas precisam ser incorporadas à visão de mundo preconizada pela organização, mas permitir que os sentimentos e as ideias possam emergir, revelando a diferença, a disputa, o embate entre forças naturalmente antagônicas. Talvez aí, o modo como as pessoas se apropriam dos discursos que atravessam as relações e, como já foi dito, o mundo é linguisticamente mediado, possa ser determinante para o reconhecimento de como as organizações pensam que se conectam com as pessoas insertas em seu ambiente.

Os espaços organizacionais são atravessados por relações comunicativas nas quais existem semelhanças e diferenças de uma maneira produtiva. Isto é, por meio do diálogo se chega a realidades comuns e de desenvolvimento humano. Aqui se pode perceber uma mudança relevante sobre a compreensão da dinâmica organizacional na qual não "comunicamos" mais uma realidade, e sim a "construímos" de forma de facilitar que as pessoas cresçam e entendam aquilo que foi criado (MARCHIORI, 2009, p.15).

Por outro lado, sob essa perspectiva, talvez a visão de Fígaro (2010) ganhe um novo sentido. Para a autora, existe uma dimensão da comunicação no mundo do trabalho e outra, que seria a comunicação da organização. A primeira referencia um “[...] *mundo* que passa a existir a partir das relações que nascem motivadas pela atividade humana de trabalho e simultaneamente a conformam e regulam por meio de leis próprias a ela. [...] essa comunicação não é regulada pela mesma lógica da organização [...]” (FÍGARO, 2010, p. 104), enquanto a segunda – a comunicação organizacional – é “[...] hierarquizada, tem finalidades e metas definidas e orientadas por interesses privados” (FÍGARO, 2010, p. 103).

Assim, se a comunicação é organizacional, ou seja, tem seus fluxos e abrangência formalmente definidos e levados a termo pelas organizações, parece possível afirmar que a organização que adota a comunicação em sua dimensão humana não pode ter de si uma percepção restrita aos elementos objetivos, concretos. Há que se ver como parte da realidade

social, como parte dos processos que se viabilizam e tomam forma a partir da sua interação com e entre as pessoas. Dessa maneira, à luz das teorias da comunicação, torna-se importante reavaliar o quanto os estudiosos da Escola de Chicago²⁸ contribuíram para essa evolução. Tendo como ponto de partida a sociologia e as intervenções no cenário urbano, esses estudos colocam a comunicação como o *élan* da constituição da sociedade, refletindo o que se denominou como interacionismo simbólico, por meio da observação das pessoas em interação.

4.4.1 O interacionismo simbólico e a perspectiva comunicacional

Em uma linha de abordagem em que se coloca a comunicação como *organizing* e o ambiente como organizante das trocas que ocorrem nas organizações, parece possível reconhecer que o interacionismo simbólico possa ser utilizado como método interpretativo dessa realidade social. Fundamentado no conceito de que os seres humanos são seres em ação, cujos comportamentos são determinados pela interação social, o interacionismo simbólico tem sua origem demarcada nos estudos de Herbert Mead, na década de 1920, mas seu herdeiro mais representativo é Herbert Blumer, da Escola de Chicago, a quem se outorga a autoria da expressão *interacionismo simbólico*. Para essa corrente, a interação é socialmente construída e as pessoas constroem significados a partir de seus atos e, embora haja elementos objetivos nessa construção, ela também se dá pela atribuição de sentidos, que é individual. Assim, a corrente interacionista defende que os significados são atualizados pelo processo interpretativo.

O interacionismo simbólico preconiza que as pessoas agem em relação a outras ou a algo com base nos significados que esse algo ou alguém tem para elas, sendo que esse significado se origina da interação social que se estabeleceu entre elas e é livremente modificado pela interpretação feita pelos outros. A teoria se sustenta em três premissas básicas e é muito simples: a) as pessoas conhecem as coisas e agem sobre elas a partir dos significados que essas coisas têm para elas; b) os significados que as coisas têm para as pessoas são forjados na interação das pessoas umas com as outras; c) esses significados mudam pela interação, ou seja, são forjados e modificados por meio de um processo permanente de interação social entre as pessoas e as coisas e de interpretação social da realidade (CAVALCANTE, 2010, p.117).

²⁸ A Escola de Chicago é aqui considerada como relevante para a compreensão de que a adoção da dimensão humana na comunicação não prescinde de aporte teórico. Ao estudar a interação social como pressuposto, a Escola de Chicago vai contribuir para a compreensão de como a humanização da comunicação pode ser fundamental para o tornar comum, compartilhar.

Dessa maneira, parece relevante que se detenha sobre essa corrente teórica da comunicação para que se possa estabelecer neste trabalho a preocupação constante em sublinhar o aspecto subjetivo presente nas ações e nos sentidos que as pessoas atribuem a essas mesmas ações, pois é a partir dessa significação que elas vão dando sentido a tudo que vivenciam. Afinal, no mundo organizacional, “[...] as pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem” (MORIN, 2005, p. 20).

Assim, o paradigma relacional vai exigir que se tenha uma visão mais interpretacionista e, portanto, mais crítica da comunicação presente na maioria das organizações. “Empaticamente nos colocando como interpretacionistas, dizemos: organizações são processos, são teias de significados, de representações, de interpretações, de interações, de visões compartilhadas dos aspectos objetivos e subjetivos que compõem a realidade das pessoas individual, grupal e socialmente consideradas” (VERGARA e CALDAS, 2005, p.71).

Para que haja efetiva valorização do indivíduo na organização, é importante que ele possa participar da vida cotidiana, criando um sentimento de pertença. Para Cavalcante (2010), isso nem sempre acontece porque as organizações não conseguem entender e apreender os simbolismos que se manifestam entre as pessoas que estão inseridas no seu ambiente e que são resultantes de suas histórias e conflitos, seus sonhos e suas interioridades. As organizações “[...] estão sendo levadas a leituras imediatistas da realidade, relações instrumentais com os atores sociais, comportamentos isomórficos ou orientados por modismos” (CAVALCANTE, 2010, p. 121). Essa dificuldade em ler o que os públicos com os quais interagem, principalmente o interno, almejam, as tem impedido de lidar com uma perspectiva da comunicação que se anuncia como um espaço de participação democrática, de uma comunicação que enfatiza o protagonismo das pessoas, que as leve a criar programas que valorizem e, efetivamente, respeitem a alteridade do funcionário. Pode-se inferir que a dimensão humana da comunicação seja adotada com mais frequência e intensidade pelas organizações com um grau maior de amadurecimento, uma vez que tal dimensão pressupõe a necessidade de que sejam considerados os diferentes discursos presentes nos diferentes setores da organização.

Nesse sentido, entende-se também ser incompreensível que se mantenha afastada desse debate a importância que a comunicação passa a ter no ambiente interno das organizações. A

dimensão humana da comunicação torna inadiável o debate sobre a redefinição do papel da comunicação interna, evidenciando como suas qualidades primordiais as ações

[...] que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual (VERGARA e BRANCO, 2001, p.22).

Essa importância se destaca qualquer que seja o setor de atuação da organização. No entanto, torna-se fundamental evidenciar o quanto esse papel ganha relevância quando se fala de processos de comunicação em organizações que vêm adotando os preceitos da sustentabilidade. Nesses casos, o envolvimento dos funcionários é ainda mais relevante. “Todos precisam reconhecer, nas ações de que participam, uma real possibilidade de fazer diferença para as pessoas e instituições beneficiadas”, alegam Vergara e Branco (2001, p. 29).

Para tanto, indaga-se sobre qual seria o papel da comunicação interna e como ela contribuiria para tornar consistente uma visão que é ainda nova e, para além disso, contribuir para estimular o comprometimento das pessoas, mobilizando-as para um projeto que determine ser possível uma saudável aliança entre o capital econômico e o social. Nesse sentido, para moldar tal interação, os programas de comunicação interna implementados pelas organizações, via de regra, são constituídos por diferentes instrumentos, por ações que conjugam a comunicação tradicional com todo o aparato tecnológico disponível. Geralmente, as organizações produzem muita comunicação. A questão que aqui se considera é se essa comunicação é capaz de gerar atitude, de levar o funcionário a perceber que a comunicação feita pela organização pode levá-lo a uma maior compreensão da dinâmica social, permitindo-lhe refletir, deliberar e definir qual postura irá assumir, doravante, como cidadão.

É bem verdade que as organizações que adotam a gestão da sustentabilidade ainda enfatizam, junto ao corpo funcional, a prática ambiental como seu principal pilar. Parece fazer mais sentido o debate dos riscos que se correm ao se menosprezar a intenção de salvaguardar o planeta para as gerações futuras. Todavia, a sustentabilidade precisa ser entendida em toda a sua essência e, para tanto, o capítulo seguinte se dedica à tarefa de demarcar, teoricamente, do que se fala quando se constrói o discurso da sustentabilidade.

5 O SEGMENTO EMPRESARIAL E AS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE

A racionalidade econômica e o domínio tecnológico do século XX produziram a poluição, a degradação do meio ambiente, a crise dos recursos naturais, de energia e de alimentos e esses problemas, por sua vez, provocaram uma crise de civilização que tem suas explicações em duas diferentes perspectivas ideológicas. Segundo Leff (2010), essa crise, por um lado, pode ser entendida como um resultado natural da pressão que o crescimento populacional exerceu sobre os recursos limitados do planeta. Também pode, no entanto, ser entendida como

[...] o efeito da acumulação de capital e da maximização da taxa de lucro a curto prazo, que induzem padrões tecnológicos de uso e ritmos de exploração da natureza, bem como formas de consumo, que vêm esgotando as reservas de recursos naturais, degradando a fertilidade dos solos e afetando as condições de regeneração dos ecossistemas naturais (LEFF, 2010, p. 61).

Assim, o que se percebe é que o problema ambiental vem também atrelada às questões da complexidade, pois não há como resolvê-lo sem que se tenha o aporte de uma série de outros saberes e que deem conta de explicar a intrincada conjunção de fatores que o propiciou. O ambiente é integrado às condições de vida que o próprio homem, por meio do conhecimento que foi produzido, foi capaz de gerar. A industrialização, desde o advento da Revolução Industrial, tem sido considerada impulsionadora desses processos de exaustão ambiental, uma vez que “[...] a racionalidade econômica caracteriza-se pelo desajuste entre as formas e ritmos de extração, exploração e transformação dos recursos naturais e das condições ecológicas para sua conservação, regeneração e aproveitamento sustentável” (LEFF, 2010, p.88).

O padrão produtivo vigente, maximizado pela tecnologia, excluiu a preocupação com os recursos naturais e a vida do homem de seus princípios básicos, minando as bases da sustentabilidade e tendo agora que lidar com as externalidades sociais e ambientais que estão a rondar o mundo atual. Socialmente, veem-se a pobreza, a destruição do patrimônio de recursos dos povos, a dissolução de identidades étnicas – como as madeireiras e os mineradores fazem em terras indígenas brasileiras – a deterioração da qualidade de vida, gerando milhões de excluídos, a fome e a miséria. Ambientalmente, notam-se a natureza exaurida, a degradação socioambiental, a perda da diversidade biológica e o aquecimento solar dentre tantos outros problemas.

Como um planeta que acaba de completar sete bilhões de habitantes²⁹ conseguirá prover as necessidades desse contingente populacional sem que seja ainda mais depauperado? Como os Estados estão pensando seus programas de governo, as organizações produtivas estão equacionando a tríade produção/demanda de consumo/preservação ambiental e a sociedade civil constrói seus espaços de participação? Essas questões emergem sempre que o tema da sustentabilidade permite a confluência entre teoria e prática. A sustentabilidade não deve ser uma preocupação somente das organizações, especialmente, das privadas. Isso é ilusão. É tema que deve ser pautado em todos os setores da sociedade, pois espera-se que sejam encontradas soluções para as condições de existência do homem no planeta e isso implica diálogo aberto, o envolvimento de todos os atores sociais, uma vez que “[...] a encruzilhada pela sustentabilidade é uma disputa pela natureza e uma controvérsia pelos sentidos alternativos do desenvolvimento sustentável” (LEFF, 2010, p. 183).

Todavia, este trabalho não pretende analisar a atuação de governos, a esfera pública ou os movimentos sociais surgidos a partir dessa conjuntura e, sim, as organizações privadas. Ao fazer esse recorte, o que se almeja é analisar como as organizações, até então acostumadas a avaliarem sua participação social por meio da mensuração do consumo de seus produtos ou serviços, estão lidando com a necessidade de dar respostas à sociedade por sua atuação econômica, social e ambiental. Ou seja, como elas lidam com o fato de terem que abandonar um modelo em que a “[...] a lógica econômica bastava para explicar não só a atividade empresarial, mas o mundo e a vida” (VOLTOLINI, 2011, p. 23) e se dedicarem a pensar em produzir com sustentabilidade. Assim, a partir do conceitual teórico, objetiva-se mapear o contexto histórico no qual a sustentabilidade ganha força suficiente para se tornar tema transversal para as decisões que envolvem a cadeia produtiva, departamento por departamento, fornecedor por fornecedor, produzindo um efeito cascata de fundamental importância quando se pensa sobre o tema.

O conceito de sustentabilidade traz, em sua origem, antiga discussão centrada na ecologia e na proteção de uma natureza ameaçada e se emoldura com o Relatório Brundtland, quando a primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, no documento *Nosso futuro comum*, fez a afirmação que se tornou clássica: “[...] desenvolvimento sustentável é aquele que atende

²⁹ Em 31 de outubro de 2011, por volta de 12 h, no fuso horário brasileiro, a Terra chegou a sete bilhões de habitantes segundo a UNFPA/ONU – Fundo de População das Nações Unidas.

às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”³⁰.

No entanto, antes de avançar nesse conceito, torna-se relevante reconhecer que, já em 1972, com o Relatório do Clube de Roma³¹, intitulado *Os limites do crescimento*, se defendia que o modelo de sociedade e o progresso desenfreado explicitavam um impasse: os recursos da Terra não seriam tão ilimitados quanto a lógica do crescimento fazia supor.

Qual era a concepção do mundo indiscutível? Que tudo deve girar ao redor da idéia de progresso. E que este progresso se move entre dois infinitos: o infinito dos recursos da Terra e o infinito do futuro. Pensava-se que a Terra era inesgotável em seus recursos e podíamos progredir indefinidamente na direção do futuro. Os dois infinitos são ilusórios (BOFF, 2004, p.15).

Assim, de balde as justas considerações sobre o quanto a industrialização, os avanços da ciência, a globalização e as mais espetaculares descobertas transformaram o mundo e a forma de as pessoas nele viverem, não se pode desconsiderar também que tais avanços redundaram em consequências nem sempre tão alvissareiras, uma vez que houve uma apropriação inconsequente dos recursos naturais e a utilização indiscriminada de produtos químicos em sua transformação.

Para Leis (2001), a dinâmica social tem sido governada por um movimento duplo e de difícil equilíbrio. De um lado, a expansão contínua do mercado e, do outro, a proteção do homem e da natureza. Para o autor, o mercado se expande “[...] sobre bases auto-reguladas e supõe o predomínio de valores materiais e de uma razão instrumental, [enquanto que o contramovimento] supõe a preservação e promoção de valores éticos e espirituais” (LEIS, 2001, p. 28), embora não seja possível delimitar, com clareza, no sistema como um todo, quem são os atores que os encarnam.

Hoje, cada vez mais, se discute o papel das organizações na sociedade e são vários os autores que lhe outorgam destaque, considerando-as como responsáveis por catapultar o ideário que viceja sobre sustentabilidade, até mesmo, preconizando sua intervenção como determinante. Deetz (2009) afirma que as decisões que antes eram da competência privada – em casa e na comunidade – ou pública (do Estado) são agora tomadas na instância econômica,

³⁰ BRUNDTLAND, Gro Harlem. *Our common future: the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press, 1987. O relatório revela que os atuais padrões de produção e consumo não condizem com o desenvolvimento sustentável.

³¹ O Clube de Roma é um grupo de pessoas ilustres que se reúne para debater um vasto conjunto de assuntos relacionados à política, economia internacional e, sobretudo, ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. Foi fundado em 1968, por Aurelio Peccei, industrial e acadêmico italiano e Alexander King, cientista escocês.

principalmente porque as organizações têm hoje tamanho, poder e uma lógica de funcionamento que lhes deram essa credencial. Esse posicionamento também é visto na obra de Almeida (2007, p. 6) ao defender que, dentre os três setores, somente “[...] o setor privado tem a disciplina e os recursos para liderar a transformação com a urgência requerida” ou na de Elkington (2001, p.29) quando afirma que “[...] como resultado, é inevitável que uma grande parte da agenda da sustentabilidade recaia sobre as mesas das empresas, cada vez mais chamadas de ‘sociedade civil’[...]”.

É bem verdade que as organizações privadas, de forma contínua, vêm assumindo essas funções, construindo “[...] um modelo de sociedade no qual muitas funções do Estado desaparecem ou são assumidas por corporações privadas, e a participação social é organizada mais através do consumo do que mediante o exercício da cidadania” (CANCLINI, 2005, p.13). Todavia, o que não se deve deixar de destacar é que, ao fazê-lo, as organizações desconsideram o papel do Estado e o paulatino abandono de suas responsabilidades, muitas delas concernentes com suas atividades tradicionais. Ou, ainda, relativizam o papel da sociedade, que tem sido invitada a, cada vez mais, assumir sua responsabilidade ante a vida sobre o planeta.

Para Elkington (2001), a agenda da sustentabilidade tem ficado sob a responsabilidade das organizações porque, além de elas criarem o contexto no qual os mercados se desenvolvem, os políticos (o Estado) têm demonstrado pouca coragem para estimular um debate mais consistente nessa direção. Para o autor, “[...] os políticos raramente têm a visão e a coragem para posicionar seus governos, partidos e eleitorado nessa nova direção” (ELKINGTON, 2001, p. 29). Honrosa exceção coube, na percepção do autor, à Warren Christopher, secretário de estado do governo Clinton³².

Para Vargas (2002), a sustentabilidade exige que ocorra a democratização do Estado e, não, o abandono de suas funções e/ou sua substituição pelo mercado. Nesse sentido, o que se evoca é que a responsabilidade pela construção de uma sociedade ou de organizações sustentáveis é de cada um, individualmente, e de todos, coletivamente. Não tendo como estabelecer

³² Warren Christopher interessou-se por dados que, isolados, pareciam não dizer muita coisa, como, por exemplo, a estimativa de que, em 2025, as populações se concentrariam nas grandes cidades ou que 40% da maioria das cidades se localizam em costas e estuários, ambiente natural para a ocorrência de enchentes – mais prováveis de acontecer face ao aquecimento global. Interessou-se pelo tema e converteu-se à causa ambiental. Outra de suas preocupações relacionava-se com a superpopulação e devastação das florestas do Haiti. Em relação a esse tema, suas inquietações se tornaram realidade em 12 de janeiro de 2010, quando o Haiti foi devastado por terremotos de proporções gigantescas, deixando centenas de milhares de mortos e desabrigados. Para Elkington (2001, p.31) “[...] Warren Christopher ajudou a abrir caminho para outros legitimarem a agenda da sustentabilidade como item-chave para a agenda política do século XXI”.

fronteiras rígidas em relação a quem cabe o papel de condutor das mudanças necessárias ao entendimento da complexidade e dos desafios que envolvem o tema da sustentabilidade, os setores privado, público e a sociedade civil organizada buscam somar esforços.

Por outro lado, em relação à questão da sustentabilidade, as organizações, inicialmente, ficam perdidas, incapazes de preencher a lacuna do conhecimento com agilidade suficiente para ter lucro e conseguir que ele venha atrelado a compromissos sociais e ambientais. Para entender os contextos, investiram recursos na contratação de consultorias especializadas para orientar seus líderes sobre os cenários apropriados à tomada de decisão empresarial. Essas orientações, não se pode deixar de evidenciar, são frutos de posicionamentos político-ideológicos que correspondem a um lugar de fala. Isso significa que, não raras vezes, as decisões estratégicas que as empresas assumiram foram resultantes de uma leitura de cenário atravessada por ideologias e/ou diferentes angulações. Esse dado é importante porque as organizações pioneiras³³ tiveram que superar vários obstáculos. Reconstituir o caminho por elas trilhado até a sustentabilidade é fundamental para se entender, historicamente, como esse paradigma foi se evidenciando como necessário à sobrevivência das organizações.

5.1 Conceito de sustentabilidade e seus antecedentes históricos

O quadro de degradação contínua do meio ambiente vem desde o século XVIII com a Revolução Industrial, pois à geração de riqueza e ao crescimento econômico desordenado somaram-se a urbanização acelerada, o consumo desmesurado dos recursos naturais e a ocupação irracional do solo pela via do desmatamento intensivo necessário para que se pudesse aumentar a produção de alimentos (DIAS, 2009).

Acontece que, embora o início do desenvolvimento industrial tenha quase três séculos, é somente nas duas últimas décadas do século XX que o volume físico da produção industrial no mundo cresceu espetacularmente, considerando-se que na segunda metade do século XX foram empregados mais recursos naturais na produção de bens que em toda a história anterior da humanidade (DIAS, 2009, p.7).

Esse aumento da produção é também motivado pelo intenso fluxo de migração interna, pelo inchaço das cidades e pelo consumo exagerado de produtos. A explosão do consumo é

³³ Dentre elas, o exemplo mais paradigmático é o de Anita Roddick, fundadora da *The Body Shop*, da Inglaterra. Suas convicções pessoais e seu discurso de lucro ético, nos anos de 1980, marcaram-na como excêntrica e sua empresa era vista como uma experiência, uma brincadeira. Em 2006, sua empresa foi vendida para a *L'Oréal*, por um 1,14 bilhão de dólares e suas ideias foram aceitas e copiadas em boa parte do mundo. Anita morreu em 2007, aos 64 anos.

apontada como causa dessa desordem global, uma vez que a pressão pelo consumo é desproporcional à capacidade de reconstituição do ecossistema planetário. Isso pode ser percebido tanto quando se observam aqueles que consomem desmesuradamente, quando se veem aqueles que, ainda que consumindo de forma moderada, desejam ardentemente atingir um patamar maior de acesso aos bens atualmente considerados necessários. “Diante disso, esquecem de considerar que, apesar de existirem vários mundos, há uma só Terra e todos dependem da biosfera para conservação da vida”, afirma Rampazzo (2002, p.171). Paralelamente, a maior parte da população do planeta continua na miséria e é essa a parcela da população que mais sofre com os danos ambientais, em especial aqueles que envolvem o acesso à água potável, à capacidade de geração de alimentos por meio da pesca, o controle dos desastres naturais como as enchentes e, até mesmo, em relação à regulação do clima.

Para Almeida (2007, p.17), “[...] concentra-se o bônus – a riqueza em parte auferida pelo uso não-sustentável dos serviços ambientais – nas mãos da minoria e distribui-se o ônus – na forma de poluição e quebra da infra-estrutura ambiental – para a maioria ou, pior, para as futuras gerações”. A ONU cunhou um termo para designar essa parcela da população, nominando-os como *refugiados ambientais*, que, estima-se, pode estar na ordem de 50 milhões de pessoas (ALMEIDA, 2007). Esse cenário exige uma profunda reflexão, pois o aprofundamento das desigualdades no planeta traz à tona uma questão de justiça social, aspecto inadiável nos debates que envolvem a sustentabilidade.

A partir da segunda metade do século XX é que a conscientização em relação aos resultados desse desenvolvimento acelerado se evidencia, muito embora essa consciência tenha sido despertada de forma cruel, pois foi o próprio desenvolvimento econômico que gerou um número crescente de desastres ambientais e a oferta de condições de vida cada dia mais insalubres à população mundial. Além da pobreza, a industrialização gerou também a preocupação sobre o que fazer com os resíduos do processo produtivo, sejam eles sólidos, líquidos ou gasosos, pois o descarte incorreto tem sido apontado, por exemplo, como o principal fator de contaminação das águas doces nos últimos anos.

Para Dias (2009), até o ano de 1962, os problemas em relação ao meio ambiente eram superficialmente tratados, tendo sido a publicação do livro *Silent spring*, de Rachel Carson, a responsável por alterar esse quadro. A obra tratava dos perigos do DDT, pesticida químico comum no controle de pragas na agricultura. “O livro *Primavera silenciosa* soou como um alarme que provocou, nos anos seguintes, intensa inspeção das terras, rios, mares e ares por

parte de muitos países, preocupados com danos causados ao meio ambiente” (DIAS, 2009, p.13). Com a repercussão do livro, a poluição ambiental se revelou um grande problema a ser enfrentado, principalmente pelos países desenvolvidos, primeiros afetados pelos impactos nefastos do progresso. Rachel Carson, por seu engajamento na luta contra o uso de inseticidas e biocidas de forma imprudente e sem estudos sobre seus efeitos, é hoje reconhecida como a pioneira da revolução ambiental (ELKINGTON, 2001).

A cronologia dessa tomada de consciência ambiental pode ser evidenciada a partir de 1968 quando surge um movimento global para que fossem discutidas as questões até então mais significativas e que giravam em torno da poluição gerada pelas grandes empresas e governos. Não por acaso, o ano de 1968 entra para a história mundial como um ano de transformação, pois a sociedade começa a se mobilizar e a discutir os efeitos visíveis do capitalismo. Os estudantes promovem manifestações e colocam em xeque a racionalidade do sistema capitalista, alterando a visão de mundo e colocando em pauta temas antes restritos à esfera governamental ou a uma elite intelectualizada, dentre eles, a questão ambiental.

1968 é anfitrião de três iniciativas consideradas germinais para o movimento ambiental que se deflagra na década de 1970: a criação do Clube de Roma, a decisão da Assembleia da ONU de organizar a Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente Humano, em 1972, em Estocolmo e a Conferência da UNESCO, em Paris, versando sobre o uso racional dos recursos da biosfera (DIAS, 2009). A realização da Conferência da UNESCO, em 1971, teve como resultante a elaboração Programa Homem e a Biosfera (MAB), que objetivava estabelecer um programa de cooperação científica internacional para disseminar os conhecimentos em relação ao uso racional dos recursos, bem como de sua conservação. Esse programa possibilitou a criação de uma rede mundial de áreas protegidas – as Reservas da Biosfera – cujo mapeamento revelou que o Brasil tem seis dessas importantes áreas³⁴ (DIAS, 2009).

O Clube de Roma, por sua vez, publicou, em 1972, o relatório denominado *Limites do crescimento*, duramente criticado por sua visão considerada alarmista sobre o futuro que se aproximava. O relatório previu que haveria riscos de escassez dos recursos naturais em aproximadamente 100 anos e que esse declínio sistemático ocorreria a partir de 2010 (DIAS, 2009). Esta previsão redundou na geração de outros debates, pois o relatório apresentou dados

³⁴ A autora alude à Mata Atlântica, ao Cinturão Verde de São Paulo, ao Cerrado, ao Pantanal, à Caatinga e à Amazônia Central.

que nutriram o imaginário social com a certeza de que se jogava por terra a crença de que os recursos naturais eram infinitos e que estariam sempre à disposição do ser humano, ininterruptamente.

A Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente Humano, ou simplesmente a Conferência de Estocolmo, também em 1972, teve como mérito transformar em ação o que antes era somente uma preocupação. A partir dela, a ONU, os Estados e as organizações multilaterais financeiras como o BID e o BIRD formam departamentos encarregados da questão ambiental, normatizando-a institucionalmente. Além disso, à Conferência de Estocolmo coube o merecimento de lançar as bases para o que, mais tarde, veio a se firmar como conceito de desenvolvimento sustentável. A partir daí, foi também aprovada a criação do Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (PNUMA), cujo propósito de monitoramento do avanço dos problemas ambientais fica explícito a partir da escolha da cidade de Nairóbi, no Quênia, como sua sede, aglutinando os países em desenvolvimento nessa empreitada (DIAS, 2009).

Em 1983, a ONU cria a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD), presidida por Gro Harlem Brundtland, então primeira-ministra da Noruega, com o objetivo de propor mudanças, de gerar uma agenda global que permitisse à comunidade internacional lidar com os problemas detectados e buscar soluções de longo prazo. Em 1983, a CMMAD tinha, dentre os seus compromissos, “[...] propor estratégias ambientais que viabilizem o desenvolvimento sustentável por volta do ano 2000 em diante” (CMMAD, 1991, item XI).

Em 1987, é divulgado o Relatório Brundtland, intitulado *Nosso Futuro Comum*. Segundo Dias (2009, p.19), esse documento

[...] pode ser considerado um dos mais importantes documentos sobre a questão ambiental e o desenvolvimento dos últimos anos. Vincula estreitamente economia e ecologia e estabelece com muita precisão o eixo em torno do qual se deve discutir o desenvolvimento, formalizando o conceito de desenvolvimento sustentável e estabelecendo os parâmetros a que os Estados, independentemente da forma de governo, deveriam se pautar, assumindo não só pelos danos ambientais, como também pelas políticas que causam esses danos.

Acrescente-se ainda que o Relatório cunhou a mais famosa interpretação para o termo desenvolvimento sustentável, ao concebê-lo como o “[...] desenvolvimento sustentável será alcançado se três critérios fundamentais forem obedecidos simultaneamente: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica” (DIAS, 2009, p. 30). Para Elkington (2001, p.

74), “[...] o *Our common future* deixou claro que as questões de igualdade e o conceito de igualdade entre gerações, estavam no coração da agenda da sustentabilidade”. Assim, a preocupação com o legado a ser entregue às futuras gerações deve privilegiar, conforme defendeu Becker (1996), as decisões relativas ao desenvolvimento que se quer agora. Segundo o autor, “[...] o desenvolvimento presente, antes de tudo, é produto de decisões do passado, o que aumenta nossa responsabilidade no presente, pois estamos decidindo o futuro das próximas gerações” (BECKER, 1996, p. 58).

O século XX ainda acolheu, em 1992, 20 anos após Estocolmo, o Rio de Janeiro como palco para que a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) acontecesse. Popularmente conhecida como ECO-92 ou Cúpula da Terra, essa conferência definiu que meio ambiente e desenvolvimento não poderiam ser pensados isoladamente e que seriam “[...] duas faces da mesma moeda com nome próprio, desenvolvimento sustentável” (DIAS, 2009, p.19), devendo ser observados em suas angulações sociais e políticas, embora o mundo vivesse a pior recessão desde o pós-guerra de 1945. Nesse encontro, foram assinados acordos norteadores para o meio ambiente e, dentre esses, a Agenda 21 ganhou maior notoriedade, sendo considerado o mais abrangente. Com 40 capítulos, a Agenda 21 se configurou como uma ousada tentativa de se promover, em todo o planeta, outro padrão de desenvolvimento econômico que conciliasse meio ambiente, eficiência econômica e justiça social. Nesse sentido, as quatro seções que a estruturam contemplam: a) dimensões sociais e econômicas; b) conservação e gestão de recursos para o desenvolvimento; c) fortalecimento do papel dos principais grupos sociais; d) meios de implantação e identificam estratégias, atores e parceiros, além dos mecanismos institucionais para sua implementação.

Foi ainda na Conferência de 1992 que as organizações puderam falar de sua visão em relação a esse tema, com a participação de 48 líderes empresariais de diversos países. O Brasil foi representado pelos presidentes de duas empresas ligadas à infraestrutura: a Rio Doce International S/A e a Aracruz Celulose S/A. Naquela ocasião, foi elaborado o *Mudando o rumo: uma perspectiva global do empresariado para o desenvolvimento e meio ambiente*, documento que admitia que “[...] o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável é um bom negócio, pois consegue criar vantagens competitivas e novas oportunidades” (DIAS, 2009, p. 37). Assim, cumpria-se a profecia feita em 1990 por Charles Handy, pesquisador da gestão e do comportamento organizacional, de que chegaria o dia em que as organizações considerariam como um de seus objetivos “a perspectiva de uma contribuição especial e única

para o mundo” (HANDY, *apud* VOLTOLINI, 2011, p. 35)³⁵ e o *homo economicus* adere em definitivo à uma nova proposição de mercado, tecendo a sua contribuição para um futuro eticamente sustentável. A partir de então, com o objetivo de discutir e aplicar o conceito de desenvolvimento sustentável, surgiram importantes organizações, como o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)³⁶, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social³⁷ e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)³⁸.

Assim, falar em sustentabilidade implicou também considerar que ela envolvia o conceito de melhoria da qualidade de vida das pessoas e subentendia uma noção de bem-estar, de melhoria do nível de renda da população, condições de existência material e acesso às demandas simbólicas representadas pelo que se convencionou chamar de estilo de vida, além, é claro, das imateriais como a humanização do consumo, a redefinição do que sejam necessidades básicas – nutrição, saúde, moradia, vestuário, educação, emprego – e também de dar oportunidade a formas de participação, engajamento, solidariedade e cidadania.

Para as organizações, que até então viam a sustentabilidade vinculada à sua capacidade de sobrevivência e à obtenção de recursos e insumos para continuar a produzir e a crescer, predominava a concepção de que elas haviam sido feitas para durar. Não por acaso, fez absoluto sucesso o livro de James Collins e Jerry L. Porras (1995), no qual o título de empresa sustentável caberia àquelas organizações que fossem longevas no mercado. Barbieri (2007, p. 92), no entanto, afirma que somente se é sustentável “[...] quando se fala em melhorar a qualidade de vida de todos, respeitando a capacidade do planeta de fornecer os meios para isso[...]”. Isso significa, ao contrário do que muitos pensam, desenvolvimento qualitativo, resguardando a capacidade de suporte do planeta e não em mais crescimento econômico.

³⁵ HANDY, Charles. **A era da irracionalidade**. Lisboa: Cetop, 1992. A duplicidade de datas refere-se ao fato de que o livro tenha sido lançado no final do ano de 1989, em inglês.

³⁶ Criado em 1997, integrado a uma rede internacional com cerca de 60 conselhos empresariais nacionais de desenvolvimento sustentável, o CEBDS foi a primeira organização a trabalhar no Brasil o conceito de *Triple Bottom Line* e disseminar nas empresas uma nova maneira de fazer negócios.

³⁷ Criado em 1998, tem como objetivo disseminar a prática da responsabilidade social empresarial. Criou indicadores para orientar as empresas a ele associadas a implementar ações de responsabilidade social. São ferramentas de aprendizado e avaliação da gestão, no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social e empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa.

³⁸ Criado em 1995, já atuava informalmente desde 1989. Sua missão é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, contribuindo, assim, para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados.

Apesar de se reconhecer um avanço desde 1992, não se pode afirmar que a visão das organizações tenha mudado tanto assim. A maioria delas ainda se preocupa com a sustentabilidade a fim de identificar como seus processos e/ou produtos possam se tornar mais eficientes. Existem, óbvio, aquelas que se destacam e buscam se aproximar cada vez mais dos indicadores mundialmente aceitos para a sustentabilidade empresarial (DIAS, 2009). Ricardo Voltolini, por exemplo, acompanhou 10 executivos de organizações brasileiras e transformou essa experiência em um livro onde se pode acessar o que essas organizações e seus líderes pensam em relação ao tema e o que têm feito para atender os preceitos da sustentabilidade sem, contudo, perder mercado. As narrativas revelam que as organizações aprendem continuamente e reconhecem que “[...] são agentes de desenvolvimento [e há] uma consciência cada vez mais viva de que o esgotamento dos recursos do planeta poderá redesenhar as operações de negócios” (VOLTOLINI, 2011, p. 29).

Dessa maneira, o que se percebe é que está cada vez mais indefensável que as organizações tenham como foco apenas os interesses de seus acionistas ou que busquem assumir em seus discursos apelos que as propugnem como empresas sustentáveis. “Em resumo, não será suficiente ‘esverdear’ os produtos que as pessoas comprem ou mesmo as indústrias que fabricam tais produtos. A mudança necessária para estilos de vida mais sustentáveis somente pode ocorrer com a mudança apropriada dos nossos valores”, assegura Elkington (2001, p.132). Isso porque a atuação da empresa é capaz de impactar, positiva ou negativamente, a biosfera, e esse impacto é sempre proporcional ao seu tamanho. Nesse sentido, há um redirecionamento desse discurso, a princípio por parte da Academia e, *a posteriori*, encampado pelas empresas, de ser necessário que o “[...] estabelecimento de um paradigma de sustentação das atividades produtivas não se reduza à análise de desempenho econômico” (GARBELINI e BRITO, 2008, p.103).

Todavia, o que chama a atenção é o recorrente argumento de que as mudanças contemplariam uma revisão ou ajuste da base ambiental e, resguardado o planeta, tudo se resolveria. Não, ao contrário. O que as organizações, governos e a sociedade como um todo devem ter em mente é que a sustentabilidade implica a revisão de todo um projeto de vida em sociedade, de mudança de valores, de ética e de responsabilidade. De se pensar sobre a necessidade de geração de um modelo que possa dar conta de conciliar inovação tecnológica e preservação da vida. Como salienta Baldissera (2009b, p. 34),

[...] a sociedade encontra-se presa a uma rede de significação em que o valor recai sobre o aspecto tecnológico e o poder de consumo em detrimento da necessária

atenção aos impactos sobre a natureza que tem apresentado muitos e profundos sinais de seu depauperamento/extenuação – escassez e/ou fim de recursos naturais, falência de ecossistemas, elevados níveis de poluição do ar, da terra e da água, aquecimento global etc.

E, no âmbito organizacional, o discurso do desenvolvimento sustentável não deve ser apenas retórica, mas se efetivar em práticas e condutas que induzam à reflexão, à deliberação e ao debate, gerando mudanças reais nos comportamentos e valores daqueles que o recebem. Se, conforme ressalva Arendt (1997), é na ação e no discurso que os homens se apresentam ao mundo, tornar isso crível é uma forma de coerência empresarial.

É nesse sentido que se reafirma o que este trabalho vem postulando como uma de suas hipóteses: a organização terá que formar esse valor, se quiser que a adesão do funcionário aconteça. Em caso contrário, o giroscópio do trabalhador e a bússola da organização não estarão alinhados. Os valores de um serão diferentes dos do outro, inviabilizando, inclusive, uma mudança de postura frente aos desafios que a gestão da sustentabilidade impõe. Para entender como isso é possível, apresenta-se o tripé sobre o qual o desenvolvimento sustentável se assenta e, ao ampliar esse entendimento, intencionou-se analisar os desafios que cercam as organizações.

5.1.1 O paradigma tripolar da sustentabilidade

As bases do desenvolvimento sustentável ganharam notoriedade a partir da elaboração de um modelo de gestão mundialmente conhecido como *Triple Bottom Line* e cuja paternidade é atribuída a John Elkington, sócio da empresa de consultoria britânica *SustainAbility*. O *Triple Bottom Line* foi criado para justificar a tese sustentada por John Elkington de que os objetivos de qualquer organização estão umbilicalmente ligados às comunidades e ambientes nos quais atuam e suas práticas deveriam levar em conta os impactos ambientais e sociais, caso quisessem estabelecer uma relação de eficiência operacional duradoura, daí a necessária observância do tripé *People – Planet – Profit*, ou seja, pessoas – planeta – lucro.

Para o autor, o pilar Pessoas depende do da Economia que, por sua vez, depende do pilar Ambiental, cuja saúde deve ser preservada, como forma de garantir a sustentabilidade. Em contrapartida, a inconstância intrínseca aos três pilares determina também o tamanho do desafio que é gerenciá-la. “Os três pilares não são estáveis; eles estão em um fluxo constante devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, aos ciclos e conflitos”

(ELKINGTON, 2001, p.77). A seguir, apresentar-se-à cada um dos pilares, a fim de entender como John Elkington os equalizou.

5.1.1.1 O pilar econômico

As empresas almejam lucro, já preconizava Guerreiro Ramos, pelos idos de 1966. Esse objetivo precípua regula sua atuação e, durante muitas décadas, esse lucro foi contabilizado a partir de indicadores econômicos tradicionais, que lançavam despesas e receitas, capitalizando os custos e depreciando os ativos. Esses resultados são tornados públicos por meio da produção e disseminação de relatórios financeiros, geralmente anuais. Elkington (2001) afirma, no entanto, que uma organização que almeje adotar a perspectiva sustentável enfrentará o desafio ainda maior de aliar, às duas formas tradicionais de se analisar o capital econômico – o físico e o financeiro – duas outras, definidas como capital humano e intelectual, além dos que configuram os dois outros pilares, ou seja, o capital natural e o social.

5.1.1.2 O pilar ambiental

Esse pilar considera o capital natural dos ecossistemas, tanto os de capital natural crítico – ou essenciais para a manutenção da vida e integridade do ecossistema – quanto os renováveis – aqueles que podem ser renovados, substituídos ou recuperados pela ação do homem (ELKINGTON, 2001). Para as organizações, isso significa observar o quanto ou como “[...] a capacidade de suporte da maioria dos ecossistemas varia em relação ao número – e comportamento – dos atores econômicos que operam neles” (ELKINGTON, 2001, p.83).

5.1.1.3 O pilar social

O capital social envolve a capacidade de as pessoas se organizarem, trabalhando juntas em prol de um objetivo comum. Ancorado principalmente pela confiança recíproca, quer seja em grupos familiares ou entre uma organização e seus públicos de interesse, o capital social também diz respeito ao capital humano. Ao avaliar os impactos que a atuação empresarial causa sobre as pessoas, diferentes atributos são levados em consideração, mas, sem dúvida, os direitos humanos são destaque no tripé social da sustentabilidade.

Para Garbelini e Brito (2008, p.103)

[...] a interconexão das dimensões social, ambiental e econômica como definidora de uma atividade econômica sustentável ou de uma empresa socialmente responsável aponta importante mudança no modo de produção capitalista na perspectiva do reconhecimento dos direitos humanos, direitos trabalhistas e outros tantos, já de há muito consagrados em convenções internacionais, porém ainda com poucos resultados palpáveis no cotidiano de uma parcela significativa da humanidade.

O CEBDS lançou, em 2009, um Guia de Sustentabilidade que vem se tornando uma referência importante para a atuação das organizações brasileiras em relação à sustentabilidade. Por seu didatismo e também por sua inequívoca autoridade para tratar dessa temática, sua elaboração aconteceu para orientar as organizações a perceberem as possibilidades de inserir o *Triple Bottom Line* em seu dia a dia. Em relação ao ambiental destaca-se o que se segue.³⁹

- Desenvolvimento de ferramentas que aliem a produção de bens e serviços à preservação da capacidade dos ecossistemas e serviços ambientais: ar, florestas, solos, água, energia e alimentos.
- Ecoeficiência nos processos produtivos: produzir mais gerando menos impacto ambiental e consumindo menos recursos naturais e financeiros.
- O aumento do uso de matérias-primas, fontes de energia e água provenientes de reúso e reciclagem.
- A redução do desperdício de matérias-primas, água e energia.
- A correta destinação dos efluentes dos processos produtivos.
- A capacidade de conhecer e reduzir o nível de emissão de gases causadores do efeito estufa (em especial o CO₂) nos processos produtivos.
- A redução do impacto do transporte de bens, produtos e materiais usados nos processos produtivos e no deslocamento de funcionários e colaboradores.
- O desenvolvimento de programas de preservação e redução do impacto na biodiversidade, tanto em áreas protegidas, quanto em áreas não protegidas.
- O investimento em inovação e tecnologias limpas para o desenvolvimento de bens e serviços de qualidade e alta performance.
- O desenvolvimento de processos de lógica reversa para destinação e reciclagem de produtos ao fim do seu ciclo de uso.

Em relação ao econômico, se destacam os seguintes.

- Oferta de bens e serviços a preços acessíveis a um número crescente de consumidores.

³⁹ Todo o material sobre o *Triple Bottom Line* no dia a dia foi retirado, na íntegra, do Manual de Sustentabilidade CEBDS. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br>>.

- Desenvolvimento de infraestrutura para a construção de novos mercados inclusivos e de ações para influenciar e difundir as boas práticas para diferentes setores.
- O incentivo a atividades de geração de renda, microcrédito e combate à pobreza na cadeia de valores.
- A expressão das estratégias de sustentabilidade para a criação de valor na relação com os investidores.
- O desenvolvimento de programas que evitem práticas anticompetitivas, *trustes* e monopólio.
- A ação de influência sobre governos e organismos de regulação de comércio, em busca de promover a competição e remover subsídios perversos.

Sobre o pilar social, são as seguintes orientações.

- O desenvolvimento de ferramentas destinadas a acompanhar a qualidade e a segurança de produtos e serviços, assim como a satisfação e o direito à confidencialidade de dados dos consumidores.
- O desenvolvimento e a aderência a leis, padrões regulatórios e códigos voluntários concernentes a comunicação de marketing, comunicação institucional, promoção e patrocínios.
- A utilização das ferramentas de comunicação e marketing para encorajar os consumidores a consumir de forma sustentável (reduzir, reusar, reciclar).
- O respeito às convenções internacionais de trabalho e direitos humanos, trabalho escravo e trabalho infantil.
- O respeito às leis trabalhistas e ao direito à livre associação dos funcionários;
- A provisão de condições de segurança no trabalho.
- O compartilhamento do processo decisório e o empoderamento de funcionários e colaboradores para a construção de soluções, ferramentas e processos na implantação das estratégias de sustentabilidade.
- O respeito às diferenças sociais, culturais e religiosas e a valorização da diversidade étnica e de gênero dentro da empresa e na sua relação com os *stakeholders*.
- O incentivo à seleção e promoção de funcionários e colaboradores unicamente sob o ponto de vista da meritocracia.
- O desenvolvimento de programas de nivelamento salarial entre homens e mulheres, de políticas, procedimentos e treinamentos de funcionários e colaboradores no combate à corrupção, de estratégias e programas para a melhoria das condições de saúde dos empregados e da sociedade.
- A criação de estratégias e programas para a melhoria da educação dos funcionários e para o desenvolvimento de mão de obra qualificada;
- A educação e o incentivo a modos de vida sustentáveis e à responsabilização individual dos funcionários e demais *stakeholders*.
- O entendimento de que o engajamento de *stakeholders* deve ser utilizado para o direcionamento de ações e compromissos da empresa.

- O trabalho em parceria com ONGs e governos.
- A existência de programas para a maximização dos impactos sociais positivos e a minimização dos riscos na entrada no desenvolvimento de atividades e na saída de comunidades vizinhas.
- O exercício paralelo do diálogo e da pressão sobre fornecedores para que estabeleçam estratégias de sustentabilidade e cumpram parâmetros relativos a direitos humanos, aspectos sociais e ambientais.
- A transparência em interesses, princípios, intenções, atividades e financiamentos destinados a influenciar políticos, partidos e políticas públicas.

A partir dessa quase tradução, as organizações podem entender o uso e a aplicabilidade dos pilares e melhor se orientar para a condução de sua política de sustentabilidade. O que fica evidenciado é que há maior preocupação em ajustar condutas concernentes ao pilar social, caso seja possível afirmar que a quantidade de itens listados possa levar a essa inferência. Esse rol parece cutucar a consciência organizacional para um cuidadoso *checklist* de suas formas de agir e lidar com o mundo e as pessoas com as quais se relaciona. De toda maneira, por qualquer ângulo que se olhe para o *Triple Bottom Line*, a ética emerge como fio condutor. Os pilares que compõem o *Triple Bottom Line* são constituídos por tópicos específicos, que exigirão um compromisso maior para com a ética, que passa a ser a guardiã dos comportamentos organizacionais. E, para além disso, entender que “[...] transformar sem ser transformado não traz legitimidade à ação, e sustentabilidade está relacionada à integralidade, à verdade” (MANUAL da SUSTENTABILIDADE CEBDS, 2009, p.27) não é visto como possível. E, para atender todas essas novas exigências, as organizações precisaram se voltar para si mesmas, reorientando suas condutas e práticas.

5.2 Remodelagem das realidades organizacionais

O movimento em direção à gestão da sustentabilidade obedece a um movimento histórico responsável por fazer emergir um novo paradigma, que se desenhou pela reestruturação político-econômica das nações, que, por sua vez, forjou o repensar das práticas de produção das organizações, bem como o de sua capacidade de ler e responder a cenários cada vez mais voláteis.

Para Becker (2002), as bases nas quais serão reconstruídas as novas condições sociais, econômicas e políticas exigidas pela noção de desenvolvimento sustentável pertenceriam a três diferentes esferas: 1) uma imposição do processo de transformações que gira em torno da

globalização econômica, liderado pelas grandes corporações e pelos conglomerados mundiais; 2) pela própria noção de sustentabilidade, que permitiria a cada nação inserir-se no global a partir da potencialização de seus recursos culturais e ambientais – que se transformariam em vantagens ou trunfos e, 3) pela flexibilidade em aceitar que as parcerias, as redes, as alianças estratégicas, a descoberta de *players*, antes considerados inimigos, pudessem vir a se reunir, por exemplo. “Competitividade, sustentabilidade e flexibilidade conformam três campos distintos e separados, mas complementares, que fundamentam e dão dinâmica ao processo de desenvolvimento contemporâneo” (BECKER, 2002, p. 41) e isso leva à inferência de que talvez seja a competitividade, ou seja, o acirramento da concorrência o que inicialmente impele as empresas para a sustentabilidade.

Dessa forma, percebe-se que, durante um longo tempo, a sustentabilidade pôde ser vista como um projeto alternativo e se ligaria, em um primeiro momento, funcionalmente ao sistema. Com o passar do tempo, porém, foi capaz de se emancipar e, em seus desdobramentos, revelar uma outra possibilidade de desenvolvimento. Mais que uma tendência, a sustentabilidade é hoje uma realidade e isso só foi possível quando houve o reconhecimento de que “[...] o desperdício e a poluição deixaram de representar apenas um problema referente às condições de vida e consumo das populações humanas, mas que dizem respeito à própria base de reprodução da esfera produtiva (FERREIRA e FERREIRA, *apud* BECKER, 2002)⁴⁰, ou seja, a sustentabilidade passou a ser um imperativo de mercado, quer se olhe para o planeta, quer se olhe para as organizações. Seria como se as organizações tivessem percebido que terão que preservar, pois, caso contrário, não terão como permanecer no mercado.

Em entrevista a um canal de rádio digital, a Webágua, Leonardo Boff reforça o argumento acima ao afirmar ser a água potável a mais grave questão de uma atualidade em que entre 60 e 80 milhões de seres humanos são refugiados da água, um bem coletivo e finito. Para o teólogo, grande parte da água potável consumida no planeta se destina à agricultura, outra grande parte é direcionada às fábricas e somente uma pequena porção vai para os dessedentários, ou seja, para matar a sede dos seres humanos e de outros seres vivos. Para uma crise tão grande, Leonardo Boff diz que é preciso qualificar o consumo, tornando-o racional – usando somente para o atendimento das necessidades; solidário – pensando

⁴⁰ FERREIRA, L.C.; FERREIRA, L.C. Limites ecossistêmicos. In: HOGAN, D.J.; VIEIRA, P.F (Orgs.). *Dilemas sócio-ambientais e desenvolvimento sustentável*. Campinas: UNICAMP, 1995.

naqueles que também precisarão da água para sua sobrevivência e ecologicamente responsável⁴¹.

Assim, a ideia de uma governança atravessada por outros interesses que não só os econômicos aparece recorrentemente em diversos autores (MÜLLER, 2002; BOFF, 2004; BECKER, 2002; VOLTOLINI, 2011) ao afirmarem que não dá mais para pensar só em Estados-nações, cada um com suas necessidades, uma vez que se trata de recursos vitais finitos, e que exigem uma profunda reflexão sobre como as decisões do passado estão impactando o desenvolvimento presente e, sem dúvida, também o farão no futuro. Esse movimento reflexivo acrisola, faz pensar que os valores e crenças também estão sendo postos em xeque, assim como as formas de sociabilidade e da cultura.

Embora se saiba que o paradigma da sustentabilidade tenha se construído sobre a base do *Triple Bottom Line*, que preconiza três diferentes, mas complementares dimensões para a atuação empresarial, parece lícito, porém, afirmar que a literatura e, por extensão, as organizações, pois imagina-se que as mesmas utilizem o conhecimento teórico produzido como orientação para suas práticas, têm se dedicado mais aos impactos da dimensão ambiental.

O caso brasileiro é exemplo marcante de tantas outras nações em que a governança institucional não considera ou, pior ainda, desconhece os benefícios presentes e futuros, para a sociedade como um todo, da incorporação das três dimensões – econômica, social e ambiental – na gestão e no planejamento de longo prazo (ALMEIDA, 2007, p. 54).

Essa capacidade de pensar e atuar levando em conta as três dimensões, sem que exista sobre uma o predomínio das demais, ainda parece ser uma dificuldade para as organizações. Falar de meio ambiente parece tornar consistente o discurso do desenvolvimento sustentável, uma vez que há também o reconhecimento de que o impacto ambiental em uma região pode ser monitorado e percebido pela sociedade que pode, inclusive, contra ele se insurgir. Em 1992, por exemplo, quando assinaram a Carta para o Desenvolvimento Sustentável, durante a Eco'92, a maioria das empresas sequer imaginava a complexidade daquilo que endossava e se comprometia a cumprir. Para elas, “[...] o desafio básico era simplesmente um ‘esverdeamento’, tornando os negócios mais eficientes e reduzindo custos” (ELKINGTON, 2001, p. 74). Hoje, no entanto, “[...] a questão e o desafio emergente é como equilibrar os

⁴¹ Disponível em: <<http://www.radioagua.org>>. Entrevista concedida a Willbur Souza. Acesso em: 25.abr.2011, às 14h30.

interesses dos diferentes grupos na busca do desempenho na linha dos três pilares” (ELKINGTON, 2001, p. 322).

As questões mais recentes da sustentabilidade colocam em cena os conceitos de justiça social e equidade, da ética e da confiança como condições inerentes a essa nova realidade. E, segundo Galford e Drapeau (2003), dentro das organizações, criar e manter a confiança é de fundamental importância.

Se as pessoas confiam umas nas outras e em seus líderes, elas serão capazes de trabalhar com discordâncias. Elas vão assumir riscos inteligentes. Elas vão trabalhar mais, ficar mais com a empresa, contribuir com ideias melhores. [...] Se elas não confiam na organização e em seus líderes, porém, elas vão concentrar-se em boatos, em política e em atualizar seus currículos (GALFORD e DRAPEAU, 2003, s.p., tradução da autora da tese).

Para os autores supracitados, a confiança intraorganizacional – que configura as relações entre as pessoas e a organização – pode ser compreendida sob três diferentes perspectivas. A confiança estratégica que faz com que se tenha a tranquilidade de saber que as pessoas que tomam as decisões importantes na organização as tomam corretamente; a confiança pessoal, percebida pelas decisões dos líderes diretos e sempre se associa às questões que envolvam justiça, honestidade e equanimidade; e a confiança organizacional, que é a que se tem na própria organização e não somente nas pessoas que a compõem. Esse tipo de confiança se revela quando a percepção que se tem da organização é consistente, quando a imagem pública é positiva e existe um sentimento de orgulho de a ela pertencer (GALFORD e DRAPEAU, 2003).

Reconhecendo que, talvez, não seja possível analisar as três perspectivas em separado, dado que entre elas existe uma interdependência, o que se deseja é destacar a confiança organizacional como uma perspectiva importante para a gestão da sustentabilidade, uma vez que, ao acreditar naquilo que a organização faz ou na forma como ela se posiciona frente a essa questão, o funcionário tende a aderir e a alocar sua inteligência a favor dela.

Um dos mais importantes atributos para favorecer a expressão da confiança nas relações organizacionais é a transparência, pois, conforme asseveram Mariotti e Souza (2005, p.4), “[...] a transparência, a clareza, a exatidão no compartilhamento de informações, bem como a disponibilidade para a comunicação tendem a fortalecer os laços de confiança”. A transparência favoreceria a identificação com os valores que a organização professa e, ao compartilhá-los, o funcionário vivencia uma maior congruência, aumentando suas expectativas e sua disposição em assumir os riscos dessa relação recíproca.

Neste trabalho, o conceito de confiança fundamenta-se na premissa de que o comportamento das pessoas no ambiente organizacional é baseado em princípios éticos e morais que as levam a agir de forma cooperativa, a ver no sistema de crenças e valores da organização um referencial para sua conduta. Ou, como afirmam Fischer e Novelli (2008, p.72),

[...] quando se confia, algumas opções onerosas são descartadas e certos perigos são neutralizados. É necessário confiar para aliviar tal complexidade, que isoladamente não se pode controlar. Dessa situação, podem nascer e ser cultivadas relações benéficas entre pares, superiores e subordinados.

Assim, as organizações perceberam que a realidade organizacional passou a exigir um nível de maturidade muito maior, quase tão grande quanto a defesa da ética como princípio indissociável das suas relações, tanto internas quanto externas. A concepção de que a sustentabilidade moldaria um posicionamento muito mais filosófico que mercadológico passou a fazer parte do cotidiano organizacional. Como, entretanto, a ética pode ser então pensada? A reflexão acerca de sua contribuição no que tange a essa adequação é a proposta a que se dedica o próximo item.

5.2.1 A ética empresarial

Para Srour (2000), as organizações têm buscado conhecer suas inconsistências internas, auscultando a sua cultura organizacional, a fim de melhor localizar onde as tentações de infringir a ética poderiam se ocultar. Dessa maneira, a referência ética se converte num mecanismo de proteção aos valores que foram previamente negociados entre funcionários e organizações. Normalmente, esse esforço se robustece quando a organização percebe que é melhor ser reconhecida como uma organização moralmente sã, que respeita as regras e age de forma socialmente responsável.

Se a ética estuda “[...] as morais históricas, as relações e as condutas dos agentes sociais que normas morais pautam” [e sendo as morais] um sistema de normas que expressam valores e códigos formalizados” (SROUR, 2000, p.18) por que a preocupação com a ética empresarial? Não seria suficiente que os preceitos éticos fossem seguidos? Arruda, Whitaker e Ramos (2009) afirmam que a ética é um valor a ser preservado, mas que somente a ação humana é suscetível de ser ética ou antiética. Pode-se inferir, portanto, que as organizações não podem ser consideradas como éticas e o que se deve observar seria o quão éticos são os seus proprietários, dirigentes, acionistas e como suas convicções e princípios éticos são disseminados para os seus funcionários. São as pessoas que fazem as organizações serem

éticas, uma vez que “[...] o ambiente moral em que se vive é resultado das ações individuais” (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS, 2009, p.5).

E, quando se percebe o sistema econômico como o principal orientador do que acontece nos sistemas políticos e sociais, a constatação a que se chega é de que a lógica da economia capitalista abre o flanco para que os desvios de conduta ocorram com maior frequência, uma vez que os interesses individuais acabam sobrepujando os coletivos.

Nash (1993), por exemplo, afirma que a perspectiva do curto prazo pode ser uma inimiga da ética, pois, premidos, os gestores tendem a considerar alternativas morais como algo sem importância ou, até mesmo, como uma trivialidade. Todavia, se a confiança que o consumidor deposita na organização for abalada, se for uma consequência real a ser considerada, a organização se mobiliza para reajustar o foco em seus valores éticos. O discurso ético aparece então como uma maneira de a organização lidar com sua dificuldade em diminuir os atritos com a sociedade por causa de sua maleabilidade ao definir seus valores morais.

Para Srour (2000, p.41),

[...] as decisões empresariais não são inócuas, anódinas ou isentas: carregam um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provocam. Em termos práticos, afetam os stakeholders, os agentes que mantêm vínculos com dada organização, isto é, os partícipes: 1) na frente interna, temos os trabalhadores, gestores e proprietários; 2) na frente externa, temos os clientes, fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais, credores, concorrentes, mídia, comunidade local, entidades da sociedade civil – sindicatos, associações profissionais, movimentos sociais, clubes de serviços, igrejas.

Esta seria uma boa explicação para se pensar em ética como uma necessidade para organizações que se veem, diuturnamente, impelidas a fazer escolhas, a decidir qual seria o melhor curso de ação e como essa escolha poderia ferir os interesses de seus *stakeholders* e, para além disso, ainda resguardar sua reputação e/ou sua marca. É plausível então admitir que os gestores deveriam desenvolver ou aprimorar sua sensibilidade para lidar com o enfrentamento das questões que as ameaçam, detectando nessas situações o que poderia colocá-las diante de um conflito ético. Para Lara e Pena (2005, p.128) “[...] os problemas de natureza ética envolvem noções como o certo e o errado, o bem e o mal, e ações ou atitudes que possam prejudicar ou vir a prejudicar outras pessoas ou o próprio sujeito da ação”.

Meira (2005) defende que existe hoje um outro entendimento do que sejam os problemas éticos de uma organização, existindo uma “[...] espécie de ética manufaturada pela própria empresa, totalmente alinhada com seus interesses e objetivos” (MEIRA, 2005, p.1) e seu uso

redundou na criação de programas de gerenciamento ético, afastando-a [a ética] definitivamente de seu posicionamento filosófico e aproximando-a, cada vez mais, do controle e da preservação da funcionalidade do sistema. Esse posicionamento tem implicações de diferentes ordens, uma vez que a positivação da ética, nesse caso, passaria a acontecer por meio da prática diária, de acordo com as ações que a organização realiza. Assim, a ética se constituiria como campo descolado do saber ético e estaria cada vez mais relacionada à prática gerencial, amparada pela eficiência desejada – por meio dela – aos sistemas de gestão.

Como resultado, percebe-se “[...] um efeito de enquadramento da ética como um problema econômico-financeiro para as empresas” (MEIRA, 2005, p.6) e uma crescente burocratização da ética, determinando a criação de departamentos, comitês e códigos com o objetivo precípua de não permitir a ocorrência de condutas que possam ser consideradas aéticas e desembocarem em prejuízos financeiros.

O ritmo crescente com que as empresas têm-se aparelhado para o gerenciamento da ética aparece no relatório *Ethics Officer Association Member Survey 2000 Report*, pesquisa elaborada pela Associação que reúne, exclusivamente, “executivos da ética” [*Ethics Officers*] de empresas de todo o mundo, mas norte-americanas em sua maioria. Das 150 empresas pesquisadas, 11% criaram o cargo de *Ethics Officers* antes de 1991, 35% entre 1991 e 1995, e 54% entre 1995 e 2000. Desses executivos, 54% trabalham *full-time* nas funções de ética, e 46% *part-time*. As empresas empregam em média 6 funcionários (4,5 gerentes e 1,4 assistentes) em seus “Departamentos de Ética” [*Ethics Office*], 45% da amostra possui um ou dois gerentes designados como “*staff* do programa de ética”, 12% têm 8 ou mais gerentes, 67% das empresas mantêm um único assistente em seus Departamentos de Ética, e apenas 13% das empresas não possui nenhum assistente para a função (MEIRA, 2005, p.8).

O interessante é que a discussão sobre a ética nas organizações vai também direcionar-se para a constatação de que todos fazem parte de uma sociedade e também da natureza. Nesse contexto, há uma subordinação aos princípios éticos e, naturalmente, às normas morais prevalentes na sociedade. Moral e ética funcionam como um dínamo em constante movimento, levando as pessoas a refletirem, a decidirem e a agirem. Assim, por diversas vezes e por diferentes motivos, certamente pode-se agir de forma moralmente aceitável – uma vez que a conduta moral tem sua origem em valores que definem os costumes – mas não ética, pois essa exige a reflexão crítica e a entender os fundamentos e os significados das ações realizadas.

Como é o espaço das organizações que interessa como *locus* privilegiado dessa observação, urge ressaltar que ali, nas organizações, “[...] a ética tem o papel de indagar se as ações e relações profissionais estão fundadas em princípios que levam à promoção do bem comum, da

dignidade humana, da vida feliz” (RIOS, 2008, p.85). Assim, ao considerar as organizações como o espaço em que se passa grande parte do tempo e em que se constroem as relações sociais e sempre com o intenso uso de diferentes modos de negociação, talvez seja possível compreender que, no interior de um grupo, se faça presente uma complexa trama de poder.

A questão da ética na política, seja das organizações, seja da sociedade, implica, portanto, na construção de um espaço democrático, participativo, no qual as pessoas possam se mobilizar para conquistar, legitimamente, os seus interesses, e respeitar, democraticamente, as diferenças (PENA, 1999, p. 98).

Ao trabalhar para que esses objetivos e interesses se concretizem, o que o indivíduo faz é tão-somente estabelecer e (re) estabelecer as regras desse jogo político, com o intuito de alcançar a felicidade, pois “[...] o propósito da reflexão ética é buscar fundamentos para a felicidade humana. A ética deve estar a serviço da vida humana, cuja meta é ser feliz” (PENA, 1999, p.103) ou, como também pondera Rios (2008, p.86),

[...] o outro nome do bem comum é *felicidade*, que não deve ser confundida com algo romântico, e, sim, tem a ver com a concretização da vida, com a realização – sempre buscada – do ser humano, e que é algo que não se experimenta apenas individualmente, mas que ganha seu sentido mais pleno na coletividade.

E, nas organizações, esse propósito não pode ser relegado ao próprio indivíduo. Cada vez mais, as próprias organizações são convidadas a assumir para si a responsabilidade para com a promoção desse bem-estar, desse sentimento de felicidade e satisfação dos indivíduos. E, via de regra, ela consegue promover esse sentimento de pertença e de participação cidadã por meio da comunicação que, por sua vez, precisa cada vez mais assumir a sua dimensão humana.

Se essas organizações estão efetivamente voltadas para a promoção e o desenvolvimento de ações que vão ao encontro de necessidades concretas da comunidade da qual fazem parte, elas não podem deixar de tomar como referência os princípios da ética e ter como horizonte o bem comum (RIOS, 2008, p. 86).

Parece possível afirmar que as atuais tendências de gestão sob a tutela da governança corporativa acabaram por projetar um elevado padrão de comportamento ético, pois as organizações precisarão constituir códigos pelos quais as pessoas balizarão suas condutas. Ao instituir a cultura da ética, a organização passa a ser vista como tal a partir de “[...] seus valores, pelas pessoas virtuosas que integram a organização e pelos produtos e serviços oferecidos à sociedade” (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS, 2009, p. 61). E ainda que se argumente que, em relação à ética, se avançou ainda muito pouco, esse pouco deve ser comemorado em função das fissuras que ele abre na lógica de produção capitalista. Ou, como diria Barros Filho (2007), se nas bordas do sistema existem acordos que estimulam a

emergência de novos paradigmas para a produção e para o consumo, como os pactos ambientais, é possível afirmar que as organizações teriam mesmo que aceitar que isso implica também a “[...] necessidade de relações estáveis e interlocução permanente com os segmentos sociais” (SANTOS, 2007, p.160).

Essa visão mais humanista da gestão pode, segundo Lara e Pena (2005, p.117), “[...] criar outro estado de espírito nas empresas e trazer maior sabedoria para a gestão delas”. De fato, o que se percebe é que uma atuação que direcione esforços para a ética favorece também a criação de um ambiente no qual o funcionário se torne partícipe da ação organizacional.

5.2.1.1 A ética nas relações com os funcionários

Para que uma organização possa ser considerada ética, tem que observar princípios diversos e de ampla extensão, pois podem dizer respeito à observância de cuidados com a relação com seus fornecedores, com os clientes e com os acionistas, só para citar alguns de seus mais importantes *stakeholders*. Não é possível, porém, a uma organização dizer-se ética se não observa como estabelece relação com seu quadro funcional. Além de cumprir integralmente a Constituição Federal e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), decretada em 1º de maio de 1943, a organização deve respeitar os direitos de seu funcionário como cidadão. Isso não significa, obviamente, que todas as organizações que se autodenominam éticas o façam. Tem sido, todavia, cada vez mais comum que as organizações adotem para si, em suas diretrizes, a aplicação de várias práticas éticas por meio das chamadas ações afirmativas.

No Brasil, as ações afirmativas têm tolerado cada vez menos que preconceitos de raça, de sexo, de idade, de gênero e contra portadores de deficiências sejam explicitados ou que a organização os pratique. O assédio moral e o sexual também vêm sendo sistematicamente combatidos, pois são considerados como abuso de poder e como práticas limitadoras para a existência de um ambiente de trabalho produtivo e que valorize a atuação dos indivíduos.

Segundo Moreira (2002, p. 139),

[...] o princípio ético em relação a esse assunto determina que a empresa atenda às necessidades imateriais do trabalhador como ser humano, principalmente as seguintes: adquirir novos conhecimentos; desenvolver-se profissionalmente, inclusive pelo domínio de novas técnicas; superar os seus próprios limites de criatividade, conhecimento, concentração, produtividade e outros; obter uma satisfação imaterial com o trabalho, resultante do seu desempenho norteado por

elevados padrões de qualidade e excelência; obter o reconhecimento e o crédito imaterial pelos seus efeitos e contribuições.

Uma organização que atua com ética e preza pelo compromisso com a sustentabilidade, esfera em que estão contidas todas as suas ações de responsabilidade social, deve ir além do cumprimento das leis trabalhistas, procurando alinhar seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários e minimizar os conflitos inerentes à relação de trabalho.

Davel e Vergara (2001) defendem que as pessoas são estratégicas para as organizações mas, face às muitas mudanças ocorridas nas formas como elas percebem a importância de seus recursos humanos – que variaram ao longo dos últimos anos, conforme dito no segundo capítulo –, vive-se hoje uma situação paradoxal: as organizações veiculam um discurso democrático que evoca a integração dos funcionários, o comprometimento e a autonomia, mas operam ainda com mecanismos de controle, demandam atitudes individualistas e incentivam a autoexclusão.

Mais uma vez o papel do gestor emerge sendo-lhe atribuída a responsabilidade de tentar compreender cada vez mais a natureza humana em toda a sua complexidade e subjetividade, a fim de levar a organização a atuar com ética (DAVEL e VERGARA, 2001; DEBELJUH, 2005; CHERMAN e TOMEI, 2005; VOLTOLINI, 2011). O importante, afirmam Davel e Vergara (2001, p. 39) é que não haja incoerência “[...] entre o prescrito e o vivido”.

Para o Ethos, a organização socialmente responsável com seu público interno adota políticas capazes de incentivá-los a se envolver nos problemas da organização, gerando o compartilhamento dos desafios pessoais e profissionais e favorecendo o desenvolvimento de ambas as partes. Para Vergara e Branco (2001), organização humanizada é sinônimo de organização ética, e os autores as definem como aquelas que “[...] promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas” (VERGARA e BRANCO, 2001, p.20).

De acordo com Debeljuh (2005, p. 50),

[...] qualquer organização pode ajudar ou dificultar o desenvolvimento das pessoas. Neste sentido, a empresa introduz um novo paradigma ético: não é apenas uma unidade de produção de bens e serviços, mas, em primeiro lugar e acima de tudo, uma comunidade de pessoas onde o homem passa parte de sua vida. Nesta linha, a empresa pode e deve contribuir para a realização e melhoria do ambiente social.

Nesse sentido, a organização tem um papel a cumprir, mas, ao se reconhecer que tem deveres para com os funcionários e para com a sociedade, faz-se mister que se reconheça também o papel que cabe a esse funcionário na manutenção desse ambiente de qualidade. Para Arruda (2005, p.39), “[...] o cumprimento fiel dos deveres e das obrigações de um profissional naturalmente o leva ao desenvolvimento de muitas virtudes, ou seja, à repetição de atos moralmente bons, que o tornam útil à sociedade em geral e à organização para a qual trabalha em particular”.

No entanto, muitas vezes, os valores morais pessoais se mostram em conflito com os valores que a organização adota e, não raro, se distanciam da sociedade na qual se insere. Esse conflito ético pode ser minimizado por meio da adoção de regras claras, pautadas nas leis do país, nas normas morais e nos valores sociais. Ao que tudo indica, a adoção de um código de ética tem sido o caminho comumente escolhido pelas organizações. Ao fazê-lo, estabelece um elenco de condutas que normatizam os critérios pelos quais ela se pauta. O código de ética – também chamado de código de conduta, de posturas ou de valores – enseja dar um direcionamento à ação das pessoas, definindo o que é certo ou errado naquela organização. Debeljuh (2005) afirma, no entanto, que os valores não podem ser impostos. Segundo a autora,

[...] códigos de ética assinalam um caminho a seguir na busca do bem e, especificamente, na tomada de decisões de negócios, mas não anulam a liberdade pessoal. Pode-se dizer que, através deles, a empresa leva a determinarem moralmente sua vontade aos bens que encerram esses documentos, mas não as obriga a agir dessa forma. Isso porque o homem pode fazer o bem, mas também tem a capacidade de escolher o mal (DEBELJUH, 2005, p. 51).

Assim, pode-se inferir que a autora reafirma a liberdade do indivíduo para decidir a conduta que lhe parece mais acertada, não bastando a organização definir o que seja bom ou justo para que o funcionário a siga incondicionalmente. Mais uma vez, reafirma-se a autonomia de um indivíduo que pensa, sente, reage e age de uma forma bastante particular, independentemente dos estímulos que lhes sejam fornecidos. O código de ética, por si só, não asseguraria a obediência ao prescrito. Para Moreira (2002), a existência desse documento evita que a diversidade de opiniões, fruto das diferentes experiências sociais das pessoas que integram a organização, possa falar mais que a própria organização. O que, de certa maneira, coloca em evidência a sua essência controladora e normativa, pois, ao que tudo indica, o código de ética tem como finalidade moldar um comportamento, sendo construído sobre princípios de autoridade.

Em síntese, o que se pode apreender é que, em se tratando de ética nas relações com os funcionários, pode-se mensurar o quão importante se revelam: o posicionamento da organização – que deve ser claro; o papel do gestor – que atua como um guardião desse ideário; e o do funcionário – que não se circunscreve, de maneira nenhuma, a bem exercer sua atividade. Organização, gestores e funcionários têm, a seu dispor, um valioso instrumento para ajudá-los nessa empreitada: o código de ética. “Códigos de ética são necessários para as pessoas e para a empresa e ajudam a promover o desenvolvimento moral de todas as pessoas envolvidas na medida em que se aprende com eles e através deles, a viver, a melhorar, a formar-se, ou seja, a crescer nas virtudes”, afirma Debeljuh (2005, p. 51).

Dessa maneira, o que fica explícito é seu potencial para, internamente, contribuir para que as pessoas da organização que o adotam possam se tornar socialmente responsáveis. Ao incentivá-las a terem uma postura virtuosa, há a ocorrência de um empuxo natural para a cidadania. Para Cherman e Tomei (2005, p.117), “[...] a construção da ética possui forte aspecto relacional; é uma construção coletiva de sentido que está na relação de diálogo com o outro”. Dessa forma, pode-se afirmar que organizações que se pautam pela ética traçam um caminho natural em busca do aprimoramento de sua governança, como se descortina no próximo item deste capítulo.

5.3 A governança corporativa

Entende-se a Governança Corporativa como um conjunto de mecanismos criado para explicitar como se constituem as estruturas de propriedade e como os interesses conflitantes dos *stakeholders* de uma organização podem se equilibrar se regidos por relações contratuais claras e transparentes. Para Silveira, Barros e Famá (2003), os executivos nem sempre carregam todo o ônus financeiro de suas decisões porque eles nem sempre são os proprietários do negócio, e a relação que existe entre eles e os acionistas – comumente chamada de relação de agência – é que esses os pagam para proteger seus interesses. Quando isso não acontece, ocorre um problema de agência dos gestores e, para minimizá-lo, faz-se necessária a adoção de “[...] um conjunto de mecanismos internos e externos para harmonizar a relação entre as partes” (SILVEIRA, BARROS e FAMÁ, 2003, p.51) a que se dá o nome de governança corporativa⁴².

⁴² Doravante, todas as vezes em que a expressão Governança Corporativa for citada, utilizar-se-á GC.

Basicamente, a GC se revela como uma forma de regular a tomada de decisões dos gestores a fim de que esses executivos possam maximizar a riqueza dos acionistas, atentando para que sejam esses os interesses a serem preservados e minimizando “[...] a perda de valor de mercado oriunda de conflitos de interesses entre tomadores de decisão e investidores de uma empresa” (SILVEIRA, BARROS e FAMÁ, 2008, p. 52).

Se fossem resgatados os apontamentos feitos no capítulo 2 sobre a definição do que se chama, neste trabalho, de organizações, torna-se oportuno que agora se recuperem os postulados de Fayol (1990), que, ao desenvolver a teoria administrativa, destacou as unidades de comando e a autoridade (hierarquia do topo para a base) como princípios gerais que orientam a tomada de decisões, para reforçar que as organizações atuais precisam de um novo modelo de atuação, tendo em vista que elas operam em um contexto caracterizado por uma grande dispersão do capital e de frequente separação entre propriedade e controle nas corporações. Afinal, as boas práticas de governança corporativa convertem os princípios organizacionais em recomendações objetivas, de forma a alinhar os interesses e contribuir para preservar e maximizar o valor da organização. Além do mais, a GC facilita o acesso da organização ao capital, o que, sem dúvida, lhe garante a sobrevivência por maior período de tempo, atendendo ao seu ideal de longevidade. Para tanto, importa a escolha de um bom modelo de gestão capitaneado por um bom líder.

Autores como Silveira (2004) e Andrade e Rossetti (2009) apontam os modelos anglo-saxão e o nipo-germânico como os melhores sistemas de governança corporativa. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as principais diferenças entre eles podem ser elencadas como mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de governança corporativa

O u t s i d e r S y s t e m	Modelo anglo-saxão	Modelo nipo-germânico	I n s i d e r S y s t e m
	Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas	Estrutura de propriedade mais concentrada	
	Papel importante do mercado de ações na economia	Presença de conglomerados industriais-financeiros	
	Ativismo e grande porte dos investidores institucionais	Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais	
	Foco na maximização do retorno para os acionistas (<i>shareholder oriented</i>)	Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros <i>Stakeholders</i> não-financeiros, principalmente funcionários (<i>stakeholder oriented</i>)	

Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Para Yamamoto e Prado (2003), embora o modelo anglo-saxão tenha sido consagrado como um modelo a ser seguido, por causa do crescimento da economia norte-americana e o *boom* do mercado de capitais, o que se percebe é que hoje há uma tendência mundial de convergência entre os dois modelos. Segundo os autores, os escândalos envolvendo as empresas norte-americanas e a recessão japonesa contribuíram para “[...] o consenso entre os agentes que a governança corporativa é muito importante para a credibilidade e o crescimento econômico das empresas” (YAMAMOTO e PRADO, 2003, p.43). Para Bernardes e Brandão (2005), o acontecido com a *Enron Corporation* e a *WorldCom* provocou o acirramento do controle do Estado no mercado norte-americano que, ao impor exigências às organizações que lá atuam, acabaram por disseminar tais práticas para todo o mundo corporativo. O *Sarbanes-Oxley Act*, de 30 de julho de 2002, representa a melhor expressão intervencionista do Estado no mercado. Seu principal objetivo foi evitar fraudes e promover a ética, sendo considerado bastante severo e uma das peças legais mais importantes quando se fala de governança corporativa.

Para Andrade e Rossetti (2009), a Lei Sarbanes-Oxley se ancora em quatro valores, considerados fundamentais para a efetivação de uma boa prática de governança. São eles:

- *compliance* (conformidade legal): as organizações deverão adotar um código de ética em que se prescrevam as formas de encaminhamento das questões de conflitos de interesse;

- *accountability* (prestação de contas): a divulgação dos relatórios previstos em lei, que devem ser cuidadosamente revisados, garantindo que os resultados dos trabalhos sejam revelados de forma fidedigna;
- *disclosure* (transparência): as informações devem ser divulgadas com agilidade e transparência, principalmente aquelas que dizem respeito à saúde e perenidade do negócio;
- *fairness* (senso de justiça): equidade no tratamento dado aos acionistas, sejam eles majoritários ou não. O senso de justiça e equidade é frequentemente evocado quando se observa o acionista minoritário.

No Brasil, onde a estrutura de propriedade é predominantemente concentrada, com a presença de um acionista majoritário, a aplicação das recomendações de códigos de boas práticas tem se mostrado um pouco mais complicada. Por outro lado, o atual cenário em que se tem incentivado uma atuação global, tem levado as organizações a descobrir que as práticas de governança são um imperativo de mercado. Segundo Andrade e Rossetti (2009, p. 499), “[...] apesar da lentidão com que vêm ocorrendo a assimilação dos princípios e a adoção dos processos e das práticas de boa governança no país, há claros sinais de mudanças em curso, movidas por forças externas às companhias”.

Os autores defendem que a boa governança corporativa pode ser fator de atratividade para as organizações, e o fazem por meio do argumento de que, ao adotar as boas práticas as organizações entram em um círculo virtuoso, conforme demonstram na figura 4.

Figura 4. Da boa governança à atratividade e ao desenvolvimento do mercado: um círculo virtuoso de impactos macroeconômicos

Fonte - ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p.349.

O círculo virtuoso a que se referem os autores parece mostrar que o conceito de governança se amplia e se estende muito além da capacidade de os executivos atentarem para os interesses dos acionistas e começam a se conscientizar de que outras partes envolvidas deverão ser consideradas nesses interesses. Essa inclusão de novos elementos na tomada de decisões remete a outro princípio bastante característico quando se fala de desenvolvimento sustentável: o princípio da precaução⁴³.

O princípio da precaução é, portanto, uma regra de decisão que se aplica, em política ou na empresa, na ausência de certezas científicas sobre um dado risco e suas conseqüências. Recomenda-se que se tomem medidas de prevenção sem esperar que o potencial perigo seja estabelecido com certeza, e que se fundamente a decisão, na

⁴³ O princípio da precaução tem sua origem histórica no direito ambiental internacional desde as convenções de Viena para a proteção da camada de ozônio, em 1985, de Oslo para a prevenção da poluição marinha, em 1992, e de Montreal para a biossegurança e transgênicos, em 2000.

ausência de certezas científicas, em uma base mais larga, proveniente da consulta das partes interessadas e do debate público (LAVILLE, 2009, p.32).

Assim, pode-se inferir que o princípio da precaução tem sido diligentemente aplicado pelas organizações desde que elas reconheceram que tratar de gerações futuras possa parecer um tanto impreciso e fazer isso por meio de uma boa governança possa ser uma solução de longo alcance. No Brasil, percebe-se, desde a década de 1990, uma intensificação do debate sobre GC que ganhou espaço na mídia, movido, principalmente, pela falência de algumas organizações. O princípio da precaução foi instituído na ECO-92, no Rio de Janeiro, e tem sido usualmente utilizado no meio empresarial, uma vez que os diversos escândalos envolvendo poderosas organizações como *Enron* ou Parmalat, só para citar dois exemplos, forçaram as demais a pensarem na governança corporativa como expressão de uma postura de maior transparência.

A liquidação pelo Banco Central de grandes bancos privados revelou importantes esquemas de fraude nos registros e padrões contábeis, trazendo dúvidas sobre a eficácia de auditorias independentes. Similarmente, a falência e os problemas financeiros enfrentados por várias empresas evidenciaram a fraca administração e o claro abuso por parte de grupos controladores (CARVALHO, 2002, p.26).

A Lei n. 10.053, de 2001, cujo objetivo é melhorar a proteção dos direitos dos acionistas não controladores, os novos segmentos de mercados lançados pela Bovespa⁴⁴ e os códigos de governança elaborados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) são alguns dos instrumentos especialmente criados para proteger os investidores e aumentar a confiança pública (BERNARDES e BRANDÃO, 2005).

A falta de transparência parece ser uma das maiores preocupações dos investidores. Pesquisa realizada em 2001 com 46 investidores institucionais de países emergentes mostrou que 51% apontam a melhora da transparência das informações como o primeiro item a ser requerido, o que indica um bom ponto de partida para as empresas brasileiras que pretendam se equiparar às de classe internacional (YAMAMOTO e PRADO, 2003, p. 43).

Para o IBGC (2011)⁴⁵

[...] a empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a

⁴⁴ A criação do Novo Mercado é inspirada no Neuer Markt alemão e prevê a possibilidade de a empresa optar por entrar no mercado acionário tradicional ou no Novo Mercado. A BOVESPA passa a ser a guardiã das práticas de governança corporativa, e as empresas que aderem ao Novo Mercado, na verdade, passam a ser vistas como tendo um selo de qualidade que as designam como capazes de satisfazer a uma série de diferenciais, inclusive, o de poder contar com uma câmara de arbitragem para dirimir seus conflitos. CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*, São Paulo, v.37, n.3, p.19-32, jul./set. 2002.

⁴⁵ Disponível no <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 26/jun./2011, às 10h.

responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente.

De acordo com Muritiba (2009, p.21),

[...] as regras do Novo Mercado representam um novo patamar de Governança para o Brasil: com a maior pulverização do capital das empresas, distribuído exclusivamente em ações ordinárias, cresce a necessidade por maior transparência e equidade nas organizações. Sendo assim, os investidores estão acirrando a demanda por relatórios financeiros e práticas de boa governança.

Dentre as práticas mais recomendadas de uma boa governança, destaca-se a atuação de um Conselho de Administração, com participação ativa e independente. Para o IBGC, referência brasileira para o tema, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração, cujos conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os elegeu. Esses conselheiros também não devem perder de vista as demais partes interessadas (os *stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da organização no longo prazo.

Segundo Silveira, Barros e Famá (2003), o Conselho de Administração geralmente é composto por uma maioria de membros externos e tem a função de monitorar a gestão da organização. Nesse sentido, o Conselho de Administração se soma a outros mecanismos internos e externos para propiciar um sistema de governança corporativa que permita alinhar os interesses de acionistas e gestores na governança da organização. Por outro lado, há um incipiente debate acerca do papel do Conselho de Administração. Questiona-se a ênfase na cobrança de resultados, colocando-o como mero cumpridor das exigências legais. Luiz Augusto Lobão Mendes, da Fundação Dom Cabral, tem se posicionado a esse respeito e reafirmado que o controle financeiro é atribuição básica de todo Conselho. Para ele, o controle estratégico é o diferencial e significaria mais que controlar as finanças, pois envolve a estratégia da organização de forma que as ações fiquem condizentes com os objetivos dos acionistas.

Se, internamente, o Conselho de Administração atua para alinhar os interesses dos acionistas e administradores, a governança não pode prescindir da divulgação de informações como um mecanismo externo. A prestação de contas (*accountability*) vai requerer uma comunicação transparente e uma cultura informacional que não contemple apenas os aspectos financeiros, mas, sobretudo, que incorpore nesse modelo de gestão as dimensões social e ambiental. Nesse sentido, o que se pretende destacar é que, em se tratando de governança corporativa, se a

motivação inicial foi a de exercer maior controle sobre o gestor, subordinando-o a uma estrutura de propriedade, a GC agora tem sido considerada como um modelo de *management* que preserva o valor de mercado das organizações e, portanto, sua reputação.

A abrangência da boa governança pode ser ainda maior do que se vê hoje, pois existem situações-limite, de complexa solução e de alcance global, que vêm, diuturnamente, preocupando os executivos. Dentre elas podem ser destacadas a exaustão do capital natural – a utilização de 80% das florestas nativas do planeta para obtenção de fontes de energia, a escassez progressiva da água potável e a explosiva emissão dos gases de efeito estufa; e a exclusão massiva da população mundial em que aproximadamente 2,8 bilhões de pessoas vivem abaixo da linha de pobreza absoluta. Esses parecem ser motivos fortíssimos para que as organizações passem a adotar um modelo que tente equacionar as questões econômicas, ambientais e sociais. Mas são compromissos de longo alcance e, para cumpri-los, precisarão de comunicação. Para Sabbatini (2010, p. 115), felizmente, “[...] existe uma preocupação em ampliar os canais de comunicação e favorecer a transparência de informações, buscando assim evitar fraudes e outros custos de agência, além de uma maior clareza na definição dos papéis e atribuições do Conselho de Administração e da diretoria executiva”.

Dialogar com seus diferentes *stakeholders* e conquistar a confiança da sociedade somente será possível se as organizações aceitarem que os investidores atuais atribuam maior valor às empresas que adotam as boas práticas da governança. E, contrariamente ao que se poderia imaginar, os gestores têm saudado os princípios da governança corporativa, pois tais princípios possibilitaram o desenvolvimento de ferramentas que tornaram transparentes para acionistas e os demais interessados o quão bem a organização tem cumprido seu papel. Mais uma vez, pela via da comunicação e da divulgação de relatórios e balanços sociais, pela adoção de códigos de ética e pela mobilização das pessoas em torno desse aparato informacional, espera-se que o posicionamento empresarial deixe de ser meramente retórico para se tornar efetivamente comprometido com o que de melhor pode ser feito para preservar as condições de vida para as gerações futuras.

5.4 A comunicação interna torna comum a sustentabilidade

As organizações sempre tiveram múltiplos canais de comunicação e partia-se do princípio de que exatamente por isso elas soubessem se comunicar bem. Paradoxalmente, o que se

percebia era que quanto mais comunicação era produzida, mais as organizações se distanciavam do *tornar comum*, objetivo primeiro da comunicação. A onipresença do monólogo comunicativo podia ser percebida no tom que era dado aos seus discursos: divulgavam mensagens que eram do seu interesse, traduziam a projeção que desejavam para a sua imagem, e, com isso, corriam sérios riscos de um encasulamento que as desconectavam da realidade. No início da primeira década do século XXI, as organizações descobrem, pelos erros já cometidos, que “[...] sozinhas não encontrarão todas as respostas, e que a comunicação de amanhã consistirá em escutar tanto quanto falar” (LAVILLE, 2009, p.29).

A partir dessa tomada de consciência e do interesse de as organizações incluírem o tema da sustentabilidade em seu aparato comunicativo, a comunicação para determinados públicos, como clientes, acionistas, fornecedores passou a ocorrer de maneira bastante incisiva, por meio de balanços e relatórios sociais, com o uso das várias possibilidades que os avanços tecnológicos têm permitido usufruir etc. Estima-se, por exemplo, que a tecnologia baseada em código aberto se expandirá de tal maneira em face da *cloud computing* (computação em nuvem)⁴⁶ que as organizações terão a virtualização como realidade para a sua comunicação.

No entanto, Kunsch (2009b, p.72) alega que a comunicação “[...] não poderá ser apenas um suporte para produzir mídias e divulgar as informações institucionais e mercadológicas” e isso, naturalmente, implicará uma mudança nos discursos formatados pelas organizações, uma vez que elas estão acostumadas a produzir um sofisticado aparato comunicativo sem, contudo, gerar mudanças de atitudes, de comportamentos, de valores. E, novamente, se retoma aqui o que foi dito no segundo capítulo e que é uma premissa a nortear esta tese: hoje são as organizações que constroem sentido para as pessoas. Se “[...] a empresa combina energia humana organizada e dinheiro, o que a transforma hoje na força mais poderosa do mundo”, conforme preconiza Ben Cohen, da Ben & Jerry’s, (*apud* LAVILLE, 2009, p.41)⁴⁷, ela precisará falar primeiro com seus funcionários, porque eles serão os consumidores, usuários de serviços, cidadãos, os multiplicadores externos de suas práticas, levando para fora da organização aquilo a que têm acesso lá dentro. As organizações têm, cada vez mais, assumido a responsabilidade sobre a formação de seu funcionário como cidadão, e a comunicação tem

⁴⁶ Tecnologia que permite ao usuário obter recursos para seu computador (como processamento, armazenamento, *software*) virtualmente e pagar somente pelo que usar.

⁴⁷ Ben Cohen é cofundador da Ben & Jerry’s. Para aprofundar nessa questão sobre a fragmentação do poder do Estado e da religião e a ascensão das empresas, vários são os autores que podem ser pesquisados: o filósofo Jean-Pierre Le Goff, a escritora Viviane Forrester ou a presidente do Observatório da Globalização, Susan George, cf. nota da própria Élisabeth Laville. A autora ainda inclui o sociólogo e psicoterapeuta francês Max Pagés.

cumprindo essa função ao reorientar valores e estimular a adoção de comportamentos em direção à sustentabilidade.

Baldissera (2009b) afirma que, de modo geral, a sociedade ainda está bem distante da compreensão dos significados que envolvem a noção de sustentabilidade, o que geraria uma realidade que pode ser assim representada:

[...] tem-se: a) uma parcela da sociedade consciente da urgência em ressignificar os modos de agir, produzir e consumir [...] b) boa parte da sociedade que mistifica, expropria e/ou explora discursivamente o termo e/ou ideia de sustentabilidade; e c) a maior parte da sociedade que, mesmo recebendo algum tipo de informação sobre sustentabilidade, entende muito pouco ou não consegue compreender as dimensões dessa noção nem, muito menos, traduzi-la em alguma prática (BALDISSERA, 2009b, p.35).

Assim, parece correto que se afirme que essa consciência sustentável esteja ainda circunscrita a uma elite cultural, a algumas centenas de grandes multinacionais e aos intelectuais. Que a segunda parcela a que se refere o autor supracitado possa ser percebida em muitas organizações que, de balde todos os esforços contrários, ainda acreditam que desenvolvimento sustentável é mais um modismo que vai passar e, portanto, deve ser capitalizado ao máximo e, finalmente, quando se refere àqueles que ouvem, mas não conseguem entender o discurso, seriam aí categorizados os milhões de trabalhadores desse País de dimensões tão continentais, com uma natureza tão rica, com rios que inundam paisagens inteiras, que fica, praticamente impossível fazê-los compreender a noção de recursos finitos. Dentro das fábricas, das indústrias, no comércio e no setor de serviços, é para esse universo que, guardadas as proporções, a comunicação interna constrói seus discursos.

Em 2008, durante a realização de um congresso brasileiro, Rudimar Baldissera⁴⁸ conduziu uma interessante apresentação sobre o quanto ainda é preciso que as organizações descubram qual o sentido que a noção de sustentabilidade traz para si mesmas. Se for um valor central, haverá uma compreensão maior do que seja tolerância ou respeito a tudo e a todos, pois a organização faz parte de um sistema e a sustentabilidade um pressuposto para que a vida continue a existir; se for periférico ou estratégico de mercado, a organização a adotará como uma possibilidade de conquistar apoiadores e ganhar valor para sua marca ou imagem. Para os indivíduos, porém, o conceito de sustentabilidade pode ser visto como importante, mas a) não ser compreendido; b) compreendido, mas os indivíduos não sabem como agir; c) compreendido, mas as ações são sempre de baixo impacto; d) compreendido, mas acharem

⁴⁸ Rudimar Baldissera apresentou esse painel no II Abrapcorp, em Belo Horizonte, intitulado Comunicação, Sustentabilidade e Organizações.

que quem deve se responsabilizar por isso é sempre o outro; e) compreendido, mas ainda há uma visão de que as ações que poderiam ser feitas são muito pontuais e não vão significar quase nada em face do tamanho do problema existente. Se sustentabilidade for valor periférico, essa terminologia será usada em discursos apenas porque isso poderá agregar valor à mensagem e gerar ganhos de imagem. Ou ainda, a sustentabilidade pode ser uma oportunidade de mercado.

Se não for um valor, a sustentabilidade não fará sentido na rede de significação dos indivíduos e poderá ser vista como mero modismo ou o próprio grupo pensar que tudo aquilo não lhe pertence. Se for um valor extrassistema, as informações disseminadas pela organização não se conectarão com as estruturas mentais do grupo e, portanto, seus sentidos não serão retidos. Aqui, “[...] a noção de sustentabilidade não tem sentido algum para os sujeitos que não conseguem decodificá-la ou sequer tiveram contato com ela; a sustentabilidade (ideia) não existe por falta de sentido” (BALDISSERA, 2009b, p.49).

Figura 5 – Noção de sustentabilidade

Fonte - Paineel apresentado em congresso, 2008. Adaptado pela autora da tese.

Para Baldissera (2008, 2009b), a existência de uma comunicação que dê conta de construir significados para os indivíduos pressupõe a consideração de alguns aspectos fundamentais, dentre eles: o próprio olhar da organização para a questão da sustentabilidade e como se dá a construção de sentidos pelos indivíduos, haja vista que esses não são destituídos de consciência reflexiva, ou seja, eles agem por suas próprias estruturas e que articulam, dentre

outras coisas, o processo histórico, o contexto, a linguagem, a cultura etc. Assim, não basta simplesmente que a organização lhes diga que façam algo ou tenham um determinado comportamento – é preciso que façam algum sentido para eles.

Necessário se torna ressaltar que o termo consciência reflexiva vem sendo utilizado por Capra (2005) para explicar que a consciência, como uma experiência vivida e consciente, é consequência de uma atividade neural complexa e surge em dois níveis diferentes: o da consciência primária – experiência básica de percepção, característica dos mamíferos e o da consciência de ordem superior – que envolve a autoconsciência, ou seja, a noção que o indivíduo tem de si mesmo, como resultante de sua capacidade de pensar e refletir⁴⁹. “A consciência reflexiva envolve um alto grau de abstração cognitiva. Ela inclui, entre outras coisas, a capacidade de formar e reter imagens mentais, que nos permite elaborar valores, crenças, objetivos e estratégias”, ressalta Capra (2005, p. 55).

Essa abordagem é bastante pertinente a este estudo que vem advogando, ao longo dos capítulos, que as organizações precisam rever seus processos comunicativos uma vez que elas agora falam com indivíduos que estão sempre em relação e, para que se possa falar de comunicação interna na sustentabilidade, é premente a necessidade de se ampliar a compreensão de como as experiências subjetivas estão implícitas nos comportamentos de seleção, aceitação ou rejeição dos indivíduos diante daquilo que está sendo comunicado.

Isso explicaria, portanto, por que as organizações se deparam com as redes informais de comunicação. Ao se presumir que os indivíduos são dotados de uma consciência advinda de suas experiências cognitivas, aceita-se a contingência de que os significados apresentam limites flexíveis e são tornados tácitos pela experiência cotidiana, são (re-) significados de acordo com os interesses das redes de comunicação estabelecidas pelos grupos. Dessa maneira, as redes formais de comunicação - criadas pela organização e formalizadas em seus manuais, estatutos, organogramas, políticas e estratégias – dizem sobre as relações de poder ali estabelecidas enquanto as informais se materializam nas pessoas e são continuamente reconfiguradas (CAPRA, 2005).

Dessa maneira, para que uma organização possa tornar a sustentabilidade um valor central para todos os que a integram, o estímulo à troca, ao diálogo e à existência de um espaço social que permita a ocorrência de uma experiência compartilhada parecem ser condições determinantes. Nesse sentido, uma comunicação interna que privilegie a estratégia de tornar

⁴⁹ Por esse motivo, Capra (2005) denomina a consciência de ordem superior de consciência reflexiva.

comuns os conceitos de sustentabilidade precisa considerar as seguintes dimensões: informação, mudança e processo. Para o CEBDS essas dimensões podem ser assim relacionadas como mostra a figura 6.

Figura 6 - Dimensões da sustentabilidade

Fonte - CEBDS, 2009, p. 22.

Em relação à comunicação **da** sustentabilidade, primeiramente a organização precisa saber quais são os impactos de sua atuação sobre a sociedade. Conhecer a si mesma, enfatiza-se, é fundamental. Em seguida, é necessário dizer ao público interno o que é sustentabilidade, uma vez que esse conceitual nem sempre é bem compreendido e, muitas vezes, confundido com a questão ambiental somente. Isso é importante na medida em que o envolvimento dos funcionários será determinante em todas as etapas posteriores. A partir daí, fortalecer a cultura da sustentabilidade tendo como ponto de partida os valores, a missão e os princípios da organização. Para tanto, devem ser utilizados diferentes meios e linguagens a fim de adequá-los aos perfis de públicos. Pode-se afirmar que, ao municiar o público interno de informação sobre os preceitos da sustentabilidade e como esses preceitos se ligam ao próprio negócio, a comunicação interna faz com que esse conceitual adquira corporalidade, permitindo a esse público um contato que o retire da categoria que vê essa temática como extrassistema, ou seja, como algo que não existe por falta de sentido, por ignorância.

A comunicação **para** a sustentabilidade, por sua vez, vai precisar construir diálogo a fim de mobilizar e educar os funcionários para a questão. Nesse sentido, a organização terá de aprender a compartilhar o aprendizado, pois este é um fenômeno social que foi coletivamente produzido (TAYLOR, 1996; CAPRA, 2005).

Precisamos olhar para o conhecimento - na essência de sua criação, transferência e própria natureza (origem) - com novos olhos. Ao repensarmos o que sabemos sobre conhecimento e como nós lidamos com os desafios do conhecimento nas organizações, nosso trabalho de maior importância é prestar atenção ao que nós sempre queremos ignorar: o ser humano. Pense por um momento no que você sabe sobre conhecimento. Não sobre a perspectiva teórica ou organizacional, mas sob a perspectiva de sua própria experiência. Eu percebo que o conhecimento é algo que eu crio porque estou em uma relação - me relacionando com outra pessoa, um evento ou uma idéia. Algo me leva para fora de mim e me força a reagir (WHEATLEY, 2001, p. 30).

Em síntese, o que se pode afirmar é que as organizações, ao comunicar para a sustentabilidade, precisam fazê-lo com a preocupação de construir discursos pelos quais os funcionários possam dizer que entendem o que está acontecendo, ou que aquilo significa algo para eles, permitindo-lhes que desenvolvam interpretações que façam sentido, criando um envolvimento com o mundo. Ao se pensar como a comunicação interna desempenhará seu papel na comunicação para a sustentabilidade, emerge a necessidade – já apontada pelo próprio guia do CEBDS – de educar os indivíduos em relação ao tema. Educar, no sentido aqui pretendido, faz alusão ao postulado por Paulo Freire ao afirmar que “Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” e, assim, o conhecimento seria construído nas organizações porque elas são comunidades de prática, em que a realidade se mostra como a melhor possibilidade de educar. “A tarefa, portanto, se resume em tornar o processo de mudança significativo para as pessoas desde o começo, em assegurar a participação delas e em proporcionar um ambiente em que a criatividade delas possa aparecer” (CAPRA, 2005, p.124).

Para que uma organização fale de sustentabilidade, é necessário ainda que ela se preocupe em tornar também seus próprios processos comunicativos sustentáveis ou que se denominou anteriormente como **a sustentabilidade da** comunicação. Isso significa que cabe a essa área e/ou profissional que a desenvolve propugnar por atividades que sejam éticas, verdadeiras e socialmente responsáveis. E, internamente, que os processos possam ser sustentáveis e se mostrarem como tais. Só para que se tenha uma ideia do que isso significa, basta dizer que a comunicação, ao promover suas mensagens, consome papel ou eletricidade, tendo também

uma pegada ecológica⁵⁰. Para isso, a comunicação pode observar como está seu próprio desempenho econômico, se suas práticas respeitam o meio ambiente e contribuem para emancipar os indivíduos, valorizando-os como seres dotados de uma consciência reflexiva.

É importante observar que os profissionais de comunicação corporativa – assim como os que trabalham nos veículos de comunicação – têm o poder de potencializar, via disseminação da informação, os bons exemplos, as ideias que devem ser valorizadas, os modelos que podem ser copiados. Tudo em nome de gerar um clima favorável à conscientização, que leve as pessoas a adotar comportamentos e práticas mais sustentáveis dentro e fora das empresas (Guia de Comunicação e Sustentabilidade CEBDS, 2009, p.48).

Assim, ao que tudo parecer indicar, a multiplicação desses conceitos tem sido o desafio para a comunicação na sustentabilidade. Como avançar em direção ao engajamento necessário para a mudança tem se revelado como um dos mais importantes fundamentos quando se pensa em estabelecer diálogos produtivos com os funcionários, ou seja, diálogos transparentes e honestos, que estabeleçam a tão desejada confiança.

⁵⁰ A pegada ecológica mostra até que ponto a maneira de viver das pessoas e/ou organizações está de acordo com a capacidade que o planeta tem de oferecer e renovar seus recursos naturais e absorver os resíduos que geramos por anos. Não é uma medida exata e, sim, uma estimativa do tamanho das áreas produtivas, de terra e de mar, que uma pessoa ou toda uma sociedade utiliza para viver. Fonte: www.wwf.org.br.

6 METODOLOGIA NA PESQUISA: UMA ESCOLHA POR CAMINHOS

A metodologia tem como principal objetivo articular as diferentes instâncias existentes em um trabalho científico – teórica, epistemológica e técnica –, configurando-se como uma estrutura e, dinamicamente, como um processo.

Como estrutura porque apresenta uma articulação de natureza vertical entre níveis, instâncias ou dimensões: epistemológica, teórica, metódica e técnica. Como processo realiza-se mediante uma articulação de tipo horizontal entre fases, ou momentos da investigação: a definição do objeto de pesquisa, a observação, a descrição e a interpretação (VASSALO LOPES, 2001, p.95).

Nesse sentido e com a intenção de que este capítulo possa revelar que durante todo o tempo de investigação científica houve, por parte da pesquisadora, uma maior vigilância sobre como as escolhas metodológicas poderiam contribuir para que houvesse equilíbrio entre os marcos teóricos e os métodos empregados na fase de coleta de dados, destaca-se a seguir como esse ajustamento foi obtido a partir da escolha de seus métodos.

Para tanto, a teoria serviu de guia e permitiu que fosse selecionado e recortado o fenômeno para só então constituir-lo como um problema de pesquisa. E, a partir dessa concepção, foi possível combinar o uso de diferentes técnicas, guardando entre elas uma logicidade compatível com as escolhas teóricas e buscando evidenciar o caráter complexo de se estudar um fenômeno comunicacional, que vai exigir múltiplos e multifacetados saberes.

Por essa razão, a metodologia nesta pesquisa privilegiou uma diversidade de métodos e vai manejar diferentes possibilidades de se observar o fenômeno da comunicação interna em organizações privadas que tenham uma gestão calcada nos preceitos da sustentabilidade. Mesmo que seja essa a intenção, deve-se reconhecer, no entanto, que não houve a preocupação em se buscar um conhecimento exaustivo de todas as metodologias, mas, conforme orienta Vassalo Lopes (2001), de se obter um conhecimento de referência que fosse capaz de enriquecer o olhar e dotar de sentido a própria escolha.

Esta pesquisa, até mesmo por uma questão de adequação à teoria até então elaborada, será de natureza qualitativa. Epistemologicamente, os estudos dessa natureza, geralmente, defendem que os métodos das ciências sociais possibilitam que o homem interprete o mundo em que vive e, assim, reconstrua a sua história, dando-lhe sentido e memória. Assim, percebeu-se como necessária uma metodologia que se adaptasse “[...]à capacidade humana para a interação simbólica” (MOREIRA, 2004, p. 51). Segundo Luz (2001, p. 104),

[...] a pesquisa qualitativa significa diferentes coisas em diferentes momentos; envolve uma abordagem interpretativa, naturalista de seu objeto, o que significa que estuda os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles.

Antes de discorrer sobre os métodos de coleta e análise de dados, é importante destacar a unidade de análise, cujas especificidades orientaram a escolha das técnicas. Assim, a investigação das relações entre comunicação e sustentabilidade foi realizada na planta industrial da Fiat Automóveis, localizada em Betim/MG⁵¹. Na Fiat trabalham 13.500 funcionários, sendo que 80% deles estão na área produtiva e 20% na administrativa. Sua escolha se deu pelo fato de a organização ser uma importante referência para o estado de Minas Gerais, onde reside a pesquisadora. Com 35 anos de Brasil, é indiscutível a representatividade da Fiat para a economia nacional e da região em que se encontra, tendo sido eleita, por nove vezes consecutivas, a montadora líder de mercado. Além disso, conta com uma premiada estrutura de comunicação e tem envidado esforços no sentido de implementar seu programa de sustentabilidade. Desde o primeiro contato no qual foram expostos o tema e os interesses de pesquisa, a montadora mineira deu o aceite e disponibilizou as informações necessárias para que o trabalho se realizasse, razão pela qual ainda se evoca o critério de acessibilidade como de suma importância para a escolha. Dentro da Fiat, o interesse recaiu sobre a comunicação interna, tentando-se entender como a organização tem construído seu discurso de sustentabilidade para o público interno. Dessa maneira, ressalva-se que outros aspectos como posicionamento no mercado, relação com investidores e comunicação corporativa não foram objeto de observação, uma vez que não teriam significância para o escopo geral da pesquisa.

Para acessar essa unidade de observação, optou-se por realizar a pesquisa em quatro etapas, cujos procedimentos de análise e coleta de dados serão descritos a seguir.

6.1 O levantamento bibliográfico

O levantamento bibliográfico buscou mapear material existente sobre o tema em questão, por representar “[...] um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”

⁵¹ Inicialmente, foram feitos contatos com cinco empresas, de Minas Gerais e de outros estados. Em uma delas, obtido o aceite, chegou-se até a realização da entrevista exploratória. Sem que fossem, porém, explicitados os motivos, todos os contatos foram abruptamente encerrados. Outra, por orientação da banca de qualificação, tendo em vista suas características conflitantes com o objeto desta tese, optou-se por sua exclusão. As duas outras contactadas negaram acesso imediatamente.

(ANDER-EGG, 1978, p. 28). Assim, como etapa fundamental e primeira deste trabalho de pesquisa, seu objetivo foi o de levantar dados que consubstanciassem as proposições teóricas referentes aos temas em estudo: comunicação interna na gestão da sustentabilidade e, nesse sentido, assume a denominação de revisão da literatura. Tendo em vista a natureza do tema sob investigação, a revisão percorreu a literatura especializada produzida, seja no âmbito da comunicação, seja na esfera dos estudos organizacionais, buscando sempre construir uma leitura que propiciasse uma visão de conjunto do fenômeno a ser investigado.

6.2 Contextualização do campo

6.2.1 Levantamento documental

O levantamento documental se constitui de material que seja relevante para a pesquisa que se realiza e tem como objetivo o alargamento do campo de estudo. As fontes consideradas principais que o compoem são divididas em fontes primárias e secundárias. A documentação primária compreenderia:

[...] dados históricos, fitas gravadas, fósseis, peças de arte, dados bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares, registros em geral; documentação pessoal (diários, memoriais, autobiografias); correspondência pública ou privada etc (OLIVEIRA, 2001, p. 157).

Neste trabalho, o levantamento documental foi fundamental, pois permitiu um olhar aprofundado sobre o campo a ser investigado. Ao se desentranhar a história da Organização, por meio de documentos da época, buscou-se compreender a representatividade da Fiat para a região onde se encontra, a partir da perspectiva da própria organização. Foram utilizadas a documentação primária, via acesso às informações coletadas no *site* da Organização, importante fonte de consulta, bem como o livro *Fiat 30 Anos* e a revista *Mundo Fiat* (nº 105 – edição especial Sustentabilidade), publicações produzidas, respectivamente, pela comunicação interna e corporativa, e a secundária por meio da consulta ao acervo da Editora Abril, em busca de informações sobre a chegada da Fiat no Brasil: revista *VEJA*, de 14 de julho de 1976, com a matéria especial intitulada *Nasce a Fiat mineira*. Nessa etapa, procurou-se tão-somente historicizar a chegada da Organização a Minas Gerais e a mapear os principais movimentos que a transformaram em uma das maiores montadoras da indústria brasileira de automóveis.

6.3 Análise de dois veículos de comunicação interna

A Fiat Automóveis, conforme se verá no capítulo seguinte, dispõe de diversos veículos de comunicação interna, segmentados por públicos e para atender diferentes objetivos organizacionais. Para melhor compreensão de como se deu a escolha do *corpus* que compõe essa análise, deve-se resgatar que um dos objetivos desta tese busca compreender se a comunicação interna poderia influenciar na formação do público interno das organizações, ampliando a sua consciência em relação à sustentabilidade. Além disso, partiu-se do pressuposto de que essa influência passaria a ser mais bem percebida caso o que fosse apreendido na organização pudesse ser levado para fora dos muros organizacionais, gerando, inclusive, o envolvimento da família. Diante desse objetivo, a escolha dos veículos de comunicação interna que foram analisados recaiu sobre o *Expresso Família*, publicação bimestral, voltada para o funcionário em situação de trabalho e a *Fiat em Família*, publicação mensal, voltada para o funcionário em situação familiar. Embora sejam publicações longevas na Organização, o recorte temporal se prendeu ao ano de 2010, uma vez que o programa de sustentabilidade Fiat passou a ser discretamente divulgado no final de 2009, por iniciativa do Comitê de Sustentabilidade, criado em 2008, e somente em 2010 foi efetivamente disseminado para o seu público interno. A escolha do método de análise do discurso para essa etapa da pesquisa mostrou-se como um caminho natural e, no capítulo oito, serão apresentados o embasamento do método e análise dos dados. Por ora, apresenta-se uma definição introdutória com o fim de orientar os motivos da escolha do método.

6.3.1 Análise do discurso

Para Gardiner, *apud* Charaudeau e Maingueneau (2006, p.168)⁵², “[...] o discurso é a utilização, entre os homens, de signos sonoros articulados, para comunicar seus desejos e opiniões sobre as coisas”. Este trabalho adota a análise de discurso exatamente porque nela a pragmática exerce domínio sobre a semântica e a sintaxe, o que implica que os efeitos do sentido serão sua tônica. Isso é relevante porque, ao se adotar a premissa de que falar é estar em comunicação e que comunicação é interação, a Análise do Discurso se apresenta como uma das formas para descortinar as formas que a linguagem engendra para se efetivar. No

⁵² GARDINER, A.H. *Langage et acte de langage. Aux sources de la pragmatique*. Lille: Presses Universitaires, 1989.

entanto, o discurso se caracteriza como uma atividade social e, nesse sentido, o outro tem que ser levado em consideração para que o ato de linguagem alcance sucesso. “Isso é que há de fascinante nas teorias da Análise do Discurso: a percepção de que, através da construção conjunta do sentido, ninguém sai ileso de uma experiência de comunicação. Somos sempre outros em relação ao que éramos antes de iniciarmos essa troca” (ROLIM, 2004, p.104).

Neste trabalho, adotou-se a análise de discurso francesa para que se descobrisse como são construídos os discursos da sustentabilidade pela comunicação interna da Fiat, tanto em suas marcas implícitas, quanto explícitas, em suas revistas institucionais *Expresso Fiat e Fiat em Família*. Assim, entendeu-se que a Fiat, como enunciadora, constrói uma rede de relações dialógicas, expressas pela linguagem, mas não se afirma que isso possa significar aceitação, harmonia, sintonia absoluta ou embate, tensão.

6.4 Análise das entrevistas e dos grupos de discussão com os funcionários da Fiat

Para a coleta de dados com os funcionários Fiat foram utilizadas as entrevistas e grupos de discussão, os quais serão descritos a seguir. O material resultante de ambos os procedimentos de coleta foi analisado a partir do método fenomenológico, tal como será detalhado ao se discorrer sobre cada procedimento. Tal escolha se deve ao interesse de resguardar o método qualitativo como capaz de produzir ciência por meio de uma análise sistemática – que explicita, de forma ordenada, os passos da investigação – e sistêmica, privilegiando as múltiplas possibilidades que estão contidas no todo. O modo de aplicação do método fenomenológico baseia-se nos trabalhos de Gerardus Van der Leeuw e Miguel Mahfoud⁵³, pesquisadores que buscam um embasamento rigoroso nos princípios de Husserl, filósofo fundador da fenomenologia.

6.4.1 Entrevistas em profundidade

São consideradas imprescindíveis quando se quer coletar dados sobre aspectos do comportamento humano. Como recurso metodológico, a entrevista em profundidade busca

⁵³ Gerardus Van de Leeuw, historiador e filósofo holandês. Conhecido por sua obra mais famosa, *Fenomenologia da religião*, por meio da qual desenvolveu uma abordagem fenomenológica da religião. Miguel Mahfoud, pesquisador na UFMG (BR), trabalha com fenomenologia em diferentes campos de pesquisa, especialmente em trabalhos que versem sobre memória coletiva e comunidades.

“[...] com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2005, p. 62). Nesse sentido, optou-se aqui pela entrevista semiestruturada, ou seja, pela entrevista com um roteiro-guia especialmente elaborado para contemplar os interesses da pesquisa. A análise dos dados se pautou pelo método fenomenológico, uma vez que se buscou reconstruir a experiência vivida por meio dos relatos, tornando possível compreendê-la.

6.4.1.1 Escolha dos sujeitos de pesquisa

- a. Os diretores de comunicação e de sustentabilidade: os sujeitos 1 e 2 de pesquisa – a partir dessa etapa, os respondentes passarão a ser assim designados, apenas para indicá-los como participantes da pesquisa e preservar sua identificação – foram selecionados para fazer parte da amostra por serem os diretores das duas áreas sobre as quais versa esta tese, ou seja, comunicação e sustentabilidade. Ambos foram previamente informados sobre o trabalho e sobre a necessidade de um encontro presencial com a pesquisadora. Após contato telefônico, as entrevistas foram marcadas. Com o diretor de comunicação, a entrevista foi agendada para o dia 21 de julho de 2011 e cancelada. Depois, foi remarcada para o dia 27 de julho de 2011, quando, de fato, aconteceu. Com o diretor de sustentabilidade, a entrevista aconteceu na data inicialmente agendada, no dia 15 de julho de 2011. Conduzidas pela própria pesquisadora, tiveram a duração de 90 minutos, foram gravadas, mediante prévia autorização e, depois, foram transcritas.
- b. Os membros do comitê de sustentabilidade: originalmente composto por 13 representantes de diferentes áreas da Fiat. Para os fins deste trabalho, observou-se que, após a realização de sete entrevistas, chegou-se a um ponto de saturação do sentido, quando a pesquisadora percebeu que a realização de mais entrevistas não traria diferentes percepções (GASKELL, 2008). Assim, foram realizadas sete entrevistas em profundidade com representantes das seguintes áreas: comercial, engenharia de qualidade, ecologia do produto, recursos humanos, comunicação, qualidade e relacionamento com a comunidade. Nesse total, cinco eram pessoas do sexo masculino e duas do sexo feminino. As entrevistas, previamente agendadas, ocorreram no período compreendido entre 08 e 29 de julho de 2011, com duração

média de 90 minutos, nos próprios ambientes de trabalho dos entrevistados e foram conduzidas pela própria pesquisadora. Mediante autorização, todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Para efeito da análise, esses sujeitos de pesquisa serão designados pelos números de 3 a 9.

6.4.1.2 O roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista foi de natureza semiestruturada, contendo aproximadamente 40 perguntas (que eram suprimidas ou ampliadas, conforme o *timing* da pesquisadora no decorrer das entrevistas), formatadas em seis eixos de análise, nos quais se pretendeu captar qual a percepção que o funcionário fazia sobre si mesmo e o *mundo Fiat*, como a própria Organização se autodenomina. O primeiro eixo ocupava a dupla função de caracterizar os respondentes e realizar o aquecimento inicial, situando entrevistado/entrevistador e preparando-os para a abordagem. Nesse eixo, o respondente foi convidado a falar de si, sua trajetória profissional e sua história na Organização. No segundo, o entrevistador inquiria seu conhecimento sobre a temática da sustentabilidade de uma forma mais geral. No terceiro, buscou-se evidenciar a percepção do entrevistado sobre a sustentabilidade na Fiat. No quarto, intitulado comunicação, o objetivo era perceber a importância que o respondente atribui à temática da comunicação, e o quinto eixo se articulava a essa mesma temática, porém agora enfatizando sua percepção sobre a comunicação interna. Finalmente, para o sexto eixo, tentou-se relacionar os dois temas principais – comunicação interna e sustentabilidade – e descortinar a ocorrência de mudanças na forma de agir, sentir e perceber o cotidiano.

A fim de manter a coerência com o método fenomenológico, os participantes eram estimulados a relatar suas vivências no chamado mundo Fiat, uma vez que, conforme Van der Leeuw (2009, p.181), “[...] o homem só pode ser positivo se ele se desloca das coisas tais como lhe são dadas, caóticas e disformes, e lhes dá uma forma e um sentido”.

6.4.2 Grupos de discussão

A escolha por essa técnica de pesquisa baseou-se na premissa de que a reunião de um grupo possibilita uma interação diferenciada entre pesquisador e entrevistados, uma vez que seu objetivo é “[...] estimular os participantes a falar e a reagir àquilo que outras pessoas no grupo dizem” (GASKELL, 2008, p.75) e, em sua dinâmica, o grupo acaba se tornando uma entidade, pois seu processo contribui para que se estabeleça uma identidade compartilhada.

Tradicionalmente, os grupos de discussão compreendem seis a oito pessoas, em sessões de 90 minutos, com a presença de um moderador, considerado um catalisador dessa interação entre os participantes. Para este trabalho, originalmente, foi planejada a realização de oito grupos de discussão, quatro no dia 19 e quatro no dia 20 de setembro de 2011. Todavia, no dia 16 de setembro, a Fiat parou a sua produção⁵⁴ e todos os grupos do dia 19 foram automaticamente cancelados. Além disso, no dia 20 de setembro, a pesquisadora – que nessa etapa atuou apenas como observadora – e os moderadores convidados para a condução dos grupos foram surpreendidos pela baixa adesão dos convidados à dinâmica o que, por si só, representa um importante dado de pesquisa.

Para a constituição dos grupos originais, a pesquisadora havia utilizado o seguinte protocolo: a) solicitou à Organização que liberasse a listagem de seus 13.500 funcionários. A listagem foi recebida por meio eletrônico e continha somente os números de matrícula e os locais de trabalho desses funcionários; b) de posse da lista, optou pelo sorteio aleatório, destacando os números a cada 50 ou 100, conforme as áreas, de maneira a preservar uma amostra representativa de toda a fábrica. Além disso, foram selecionados dois números suplentes para cada convidado, sempre do mesmo nível hierárquico e/ou função; c) recebeu uma segunda listagem, agora constando os nomes que foram anteriormente selecionados; d) enviou convites para os funcionários da planta industrial, convites impressos e entregues pela chefia imediata. Para os funcionários do administrativo, os convites foram encaminhados por correio eletrônico.

A composição dos grupos ficou assim definida: dois grupos com empregados e dois com empregados com cargo de liderança da produção industrial, um com empregados da engenharia, um com empregados do administrativo e um com empregados com cargo de liderança do administrativo (supervisores e coordenadores), um com empregados da área comercial. Se, por ventura, o sorteio contemplasse alguém vinculado à área de comunicação interna, o mesmo deveria ser substituído. No dia 19 de setembro, ocorreriam dois grupos de discussão com 12 participantes, moderados por Suzel Figueiredo⁵⁵ e outros dois moderados por Rodrigo Cogo⁵⁶. Na parte da tarde, a partir de 13 horas, a dinâmica se repetiria, totalizando quatro grupos por dia. No dia 20 de setembro, outros quatro grupos ocorreriam, obedecendo a um esquema similar.

⁵⁴ Parar a produção significa o fechamento da fábrica e, consequentemente, a inacessibilidade às suas dependências. No decorrer desta pesquisa, a Fiat interrompeu sua produção por duas vezes: de 5 a 7 e de 16 a 19 de setembro de 2011.

⁵⁵ Suzel Figueiredo é Relações Públicas, coordenadora do Data Aberje e sócia da Ideia Fix Comunicação, em São Paulo.

⁵⁶ Rodrigo Cogo é Relações Públicas, consultor de pesquisa qualitativa e tendências para a Ideafix Estudos Corporativos, de São Paulo.

Com o fechamento da fábrica, no entanto, os grupos aconteceram conforme descritos no item 6.4.2.1, todavia, deve-se ressaltar que a pesquisadora optou por voltar à fábrica e, novamente, aplicar a técnica de entrevistas em profundidade a fim de garantir a representatividade dos respondentes, bem como para que a transparência e o rigor metodológico pudessem ser resguardados.

6.4.2.1 Constituição final dos grupos de discussão

- a. Dois grupos de discussão, sendo: um de empregados da área comercial, com nove participantes; um da área industrial, com 11 participantes.
- b. Dois minigrupos de discussão, sendo: um de empregados da engenharia, com cinco participantes; um de empregados com cargo de liderança da produção industrial, com seis participantes. Estes grupos foram assim designados, pois houve um alto índice de não comparecimento.
- c. Duas entrevistas em profundidade em duplas, com empregados do administrativo e com empregados com cargo de liderança do administrativo. Novamente, a alteração da técnica foi necessária devido ao não comparecimento dos convidados.

6.4.2.2 O roteiro dos grupos de discussão

O tópico guia foi desenvolvido a partir dos eixos comunicação interna e sustentabilidade e contou ainda com dois recursos adicionais: a livre associação e a escolha de um assunto. A livre associação foi utilizada com o intuito de “[...] descobrir como as pessoas imaginam um assunto, isto é, qual perspectiva que trazem” (GASKELL, 2008, p. 80), de maneira a permitir que se tivesse uma ideia de quão claro era esse conceito para os respondentes. À sugestão, os participantes escreviam em folha à parte o que as palavras responsabilidade social e sustentabilidade evocavam em cada um, seguido de discussão sobre como esses dois conceitos se relacionavam. Logo após, eles receberam um envelope contendo oito frases com a temática de sustentabilidade e a orientação de que escolhessem uma com a qual concordassem e outra com a qual discordassem. Após a leitura de cada frase, foram estimulados a dizer os motivos que pautaram a escolha.

Destaca-se que, por diversas vezes, os moderadores adotaram a posição de observadores

ingênuos, a fim de estimular que os participantes assumissem a postura de quem ensina e, ao fazê-lo, “[...] e na medida em que eles, individualmente e coletivamente, explicam sua situação, alguns aspectos do conhecimento tácito auto-evidente são elaborados de um modo que seria difícil de conseguir a partir de um conjunto de perguntas” (GASKELL, 2008, p. 82). Todos os grupos de discussão foram gravados e, posteriormente, transcritos.

6.4.3 Entrevistas complementares

Tendo em vista os problemas operacionais de campo relatados no tópico 6.4.2, optou-se por realizar entrevistas em profundidade com os funcionários da área de produção industrial. Os sujeitos de pesquisa foram selecionados dentre os que haviam sido escolhidos para participação nos grupos focais, mas que não estiveram presentes na realização dos referidos grupos. Essas oito entrevistas cumpriram o objetivo de garantir a representatividade dos grupos, evitando que os setores da prensa, funilaria, pintura e montagem fossem desprezados na amostra. As entrevistas ocorreram nos dias 13 e 14 de outubro de 2011, em uma sala individual, cedida pela área de recursos humanos, com duração média de 60 minutos, conduzidas pela própria pesquisadora. Mediante autorização e agendamento prévios, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

6.5 Passos da análise fenomenológica das entrevistas e dos grupos

Realizou-se a análise fenomenológica das transcrições dos grupos e das entrevistas. Buscou-se garantir a fidedignidade nas transcrições, pois, como salienta Mahfoud (2003), a transcrição é um importante passo que possibilita uma análise rigorosa dos relatos. Por isso, optou-se por manter o estilo de linguagem dos sujeitos e as interrupções e formas características de concordância das frases.

O processo de análise numa pesquisa fenomenológica requer um cuidado para com o olhar do pesquisador sobre o fenômeno. Espera-se que esse olhar possa se configurar de maneira a tornar possível reconstruir as vivências partilhadas, compreendendo as estruturas que lhes servem de base. Van der Leeuw (2009, p.180) afirma que essa significação dada à realidade “[...] pertence, em parte, à realidade mesma, em parte à ‘alguém’ que procura compreendê-la”, e isso implica reconhecer a subjetividade como parte desse processo e não estranha a ele.

Essas vivências, para a fenomenologia, podem ser reunidas e ordenadas de forma a permitir a elaboração de uma estrutura maior chamada experiência-tipo. Leite (2010), adotando as diretrizes metodológicas de Van der Leeuw (2009), traduz a experiência-tipo como a possibilidade de se reconhecer que “[...] cada pequeno detalhe do fenômeno está em conexão com tantos outros, não nos cabe tentar ordená-los segundo causa e efeito, mas compreender as relações que se formam, o composto formado pelas relações entre as estruturas (LEITE, 2011, p.97).

Para chegar à delimitação da experiência-tipo, o fenomenólogo adotou uma metodologia precisa de modo a facilitar sua compreensão. As diretrizes de Gerardus Van der Leeuw são descritas em sete passos orientadores de todo o percurso fenomenológico. Todavia, este trabalho reconheceu, desde o seu início, que a adaptação do método para a comunicação não se daria sem que fossem mobilizados os saberes que compõem esse campo do conhecimento. Privilegiou-se, então, a adoção de quatro passos desse conjunto de diretrizes vistos como fundamentalmente necessários para a realização do trabalho. Foram eles: nomeação de vivências, inserção entre parênteses, elucidação das vivências e configuração da informação.

1. Nomeação de vivências de modo a dar-lhes ordem e inteligibilidade. Esse esforço de classificação representa uma primeira aproximação com o fenômeno e, no caso desta tese, ocorreu com a delimitação dos seis eixos de apreensão dos sentidos dados pelos entrevistados.
2. A inserção entre parênteses, ou seja, a *epoché*, a suspensão de valores, julgamentos e convicções prévias como uma maneira de evitar que fosse tomado como essencial aquilo que a pesquisadora definisse como interessante, correndo-se o risco de que o fundamental escapasse aos sentidos. A *epoché*, permeando todas as etapas da análise, permitiu maior aproximação da realidade tal como ela é e, não, como a pesquisadora gostaria que fosse.
3. A elucidação das vivências, etapa que permitiu, a partir da definição de categorias, reunir o que era convergente e destacar o seu contrário, sempre em busca das conexões de sentido. Onde as elaborações pessoais poderiam contribuir para a manifestação de aspectos particulares, próprios, reveladores do mundo vivido no mundo Fiat? Esse foi o fio condutor dessa etapa crucial da análise e não aconteceu sem que houvesse angústia, pois foi preciso evitar a armadilha de buscar tão-

somente a regularidade, algo tão próprio da natureza humana. Entendeu-se ali a riqueza do método que busca dar profundidade ao dito e ao não-dito.

4. A configuração da informação, por meio da compreensão do tipo. “A clarificação da experiência típica ilumina o que parecia confuso, ressaltando sua vitalidade e a compreensibilidade até mesmo do que antes parecia muito distante da possibilidade de compreensão” (LEITE, 2011, p. 98). É nessa reconstrução da experiência vivida que é dado o testemunho do fenômeno. É nessa instância que se estende a todos a compreensão alcançada.

Para a análise, primeiramente, os eixos temáticos principais foram nomeados, o que permitiu a organização dos relatos, tornando-os compreensíveis. Segundo Gaspar (2010, p. 49), comentando Van der Leeuw (2009), “[...] ao darmos um nome a um conjunto de vivências, buscamos favorecer a aproximação das mesmas, e não sua reificação”. Naturalmente, durante essa etapa, buscou-se preservar a *epoché*, com a suspensão de juízos. Em seguida, fez-se a clarificação das vivências relatadas, buscando entender as categorias que emergiram dessas vivências. Ao expressar a dinâmica que perpassa a elaboração de diferentes conteúdos, sua identificação permitiu a conexão e a descoberta de uma unidade de sentido entre as vivências (MAHFOUD, 2003; VAN DER LEEW, 2009).

Após a delimitação das categorias de cada grupo de discussão e das entrevistas, realizou-se a reconstrução em que as unidades de sentido foram articuladas em uma compreensão sintética. Finalmente, a partir do conjunto de reconstruções, foi elaborada a experiência-tipo, ou seja, definiram-se as conexões típicas ideais que podem descrever como a comunicação interna da Fiat constrói sentido sobre a sustentabilidade para o seu público interno.

De acordo com Leite e Mahfoud (2010), a elaboração da experiência-tipo é a grande contribuição metodológica de Van der Leeuw (2009), a qual abre caminho para que seja possível generalizar resultados de análises fenomenológicas. No caso da pesquisa desta tese, espera-se que, descrevendo os elementos essenciais do fenômeno investigado, a experiência-tipo possa ser capaz de favorecer a compreensão das relações entre sustentabilidade e comunicação interna em contextos ainda não pesquisados, desde que se mantenham as características do fenômeno.

O capítulo seguinte começa então a descrever os resultados desse caminho metodológico, apresentando a Fiat como objeto desta pesquisa

7 FIAT AUTOMÓVEIS

7.1 História

Conta a história que, nos anos de 1960, a Fiat italiana demonstrou o interesse em instalar uma fábrica no Brasil. As outras montadoras, sabendo o impacto dessa entrada no mercado, a exemplo do que já acontecera na Europa, usaram toda a sua influência política, impedindo que a negociação prosperasse. Descobertos os motivos da negativa, a empresa italiana foi costurando sua intenção e, enquanto os olhos do mundo estavam postos na Copa do Mundo de 1970, conseguiu a aprovação desejada. Ao saberem do fato, a Volks, a Ford, a GM e a Crysler se reuniram na Europa e chamaram a direção da Fiat para discutir a *questão Brasil*. Nessa reunião, a Fiat foi acusada de querer chegar a um mercado cuja mão de obra havia sido desenvolvida pelas demais montadoras e que a Fiat se aproveitaria dessa condição para chegar com muita vantagem comercial. Assim, impuseram duas condições: que a Fiat se instalasse a pelo menos 500 Km da Grande São Paulo (o que a tiraria praticamente de todo o Estado e também de boa parte do Rio de Janeiro) e que, durante 10 anos, ela só poderia fabricar o Fiat 147 (sem grande sucesso, era produzido na Europa como *Oitocento*, aludindo para o seu motor de 800 cilindradas). Para entrar no Brasil, a Fiat aceitou e conseguiu acordos com o governo do estado de Minas Gerais, bastante interessado na montadora em seu território que, para tanto, concedeu incentivos fiscais por parte do governo de Minas, do município de Betim, bem como do governo federal⁵⁷.

Oficialmente, a história da Fiat no Brasil começa em 1973, quando o então governador Rondon Pacheco (15/03/1971 – 15/03/1975), culminando com as negociações feitas ainda antes de sua posse, assinou o Acordo de Comunhão de Interesses com o então presidente da Fiat, Giovanni Agnelli, a fim de que Minas Gerais recebesse a primeira fábrica de automóveis a ser instalada fora do eixo Rio-São Paulo. Durante três anos, cerca de três mil homens trabalharam com afinco, a fim de que a fábrica pudesse ser inaugurada em 1976, o que, de fato, aconteceu. Em 9 de julho de 1976, com a presença de Giovanni Agnelli e do então presidente brasileiro, Ernesto Geisel, a Fiat do Brasil abria suas portas, com o lançamento do

⁵⁷ Disponível em: <[www.http://pt.shvoong.com/business-management/1623741-fiat-brasil-um-tiro-que/#ixzz1YFtIX2Ko](http://pt.shvoong.com/business-management/1623741-fiat-brasil-um-tiro-que/#ixzz1YFtIX2Ko)>. Acesso em: 10 set. 2011.

Fiat 147, o menor carro já montado no País e com o melhor conceito de espaço interno na época⁵⁸.

Instala-se em Betim, pequeno município da região metropolitana de Belo Horizonte, com 35 mil habitantes⁵⁹, e começa a lidar com seus primeiros desafios: as dificuldades para o escoamento do produto, a falta de mão de obra qualificada e de uma rede de fornecedores locais. Para supri-los, a Fiat investe na capacitação e no treinamento das pessoas que vivem nas proximidades e promove a *interiorização do desenvolvimento*, assumindo o compromisso de investir no desenvolvimento do País. Segundo a Revista Veja “[...] levas de especialistas italianos foram trazidas a Belo Horizonte (são 340 no momento), enquanto engenheiros brasileiros deslocavam-se à Itália para cursos intensivos. Ao todo, já foram treinadas cerca de 1.000 pessoas para o setor de produção” (1976). Em 1979, como a crise do petróleo ainda persistia, esse fato levou-a a lançar o carro movido a álcool e a se preparar para a mudança de regime político brasileiro.

Os primeiros anos da década de 80 trazem a democracia de volta ao País, mas a ditadura deixa como legado um País economicamente combalido, e o governo de José Sarney, que teve início em 1985, herda uma inflação de 223,8% ao ano. É nessa conjuntura econômica, impulsionada pelo Plano Cruzado instituído pelo Governo, que a Fiat começa a diversificar os seus modelos, de maneira a atender a uma demanda de consumo até então estagnada. O Uno, o Fiorino Furgão, a Elba e o Prêmio se juntam ao Fiat 147 nas linhas de produção. Em 1989, a empresa comemora 1 milhão de carros vendidos e vê Fernando Collor de Melo vencer a primeira eleição direta para presidente do Brasil e, com ele, o confisco do dinheiro de todos os brasileiros, como estratégia para, por meio da redução do consumo, extinguir a inflação. Por outro lado, Fernando Collor, ao caracterizar os carros brasileiros como verdadeiras *carroças*, em uma visita como Chefe de Estado ao Japão, impulsionou a economia, abrindo-a às exportações e obrigando a indústria automobilística nacional a se adaptar às novas regras do jogo. Para a Fiat isso significou o lançamento do Uno Mille, em 1990, e a comemoração por atingir a marca de 3 milhões de carros produzidos no Brasil e de 1 milhão de carros exportados.

⁵⁸ Coincidência ou não somente em 1983, 10 anos após a assinatura do Acordo de Comunhão de Interesses que marcou a chegada da Fiat ao Brasil, ela lança o Fiat Oggi, que alteraria o *design* do 147 até então produzido e sucessivamente repaginado.

⁵⁹ Hoje, 35 anos depois, Betim possui aproximadamente 377.547 habitantes, segundo o Censo Populacional 2010/IBGE, e é considerada a 5ª maior cidade do estado.

De 1990 até 2001, vários são os acontecimentos políticos, econômicos e sociais vivenciados pelos brasileiros que vão permear a história da empresa e levam-na a assumir a liderança do mercado pela primeira vez em 2001, repetindo esse feito em 2002, 2003, 2005 e 2006. Em 2011, comemorando 35 anos de Brasil, a Fiat Automóveis opera atualmente em três turnos com capacidade produtiva para até 800.000 veículos por ano, resultado de investimentos na ordem de R\$ 5 bilhões até 2010, o que a torna uma das maiores fábricas de automóveis do mundo. Sua área total é de 2.250.000 m² e a área construída é de 613.800 m². Lá dentro, trabalham mais de 13.000 empregados diretos (80% deles nas atividades produtivas e 20% em administrativas), que a levaram a atingir, em 2009, o faturamento líquido de R\$ 20,6 bilhões, 11,5% maior que o obtido no ano anterior, refletindo o maior volume de vendas no mercado brasileiro. A maior empresa do Grupo Fiat no Brasil fechou o ano com 736.973 veículos emplacados e suas exportações atingiram 45.218 unidades.

O Grupo Fiat é formado por um total de 16 empresas, que ocupam posição de liderança em quase todos os setores em que atuam e disputam a liderança nos demais. As principais atividades do grupo no Brasil concentram-se na produção e venda de automóveis e caminhões (Fiat Automóveis e Iveco); desenvolvimento e produção de motores e transmissões (FPT - *Powertrain Technologies*); produção de peças fundidas em ferro para a indústria automobilística nacional (Teksid do Brasil); fabricação de máquinas agrícolas e de construção (CNH); produção e comercialização de componentes automotivos (Magneti Marelli); fornecimento de equipamentos de automação industrial (Comau); consultoria e formação de pessoal (Isvor); consultoria e administração empresarial (Fiat Services). O Grupo Fiat também atua no setor financeiro, via Fiat Finanças, Banco Fidis, CNH Capital e Fides Corretagens de Seguros. Sua presença se projeta na educação e cultura, por meio da Fundação Torino e da Casa Fiat de Cultura.

7.2 Estrutura organizacional Fiat Brasil

A Fiat Automóveis S.A. é 100% controlada pela *Fiat Group Automobiles SpA*, uma das empresas do Grupo controlada pela Fiat SpA. Sua atual diretoria está assim composta:

Diretor Presidente: Cledorvino Belini

Outros diretores estatutários Fiat Automóveis

Diretor Administrativo e Financeiro: Pablo Di Si

Diretor Comercial: Lélío Ramos

Diretor Industrial: Fabio D'Amico

Diretor de Recursos Humanos: Vilmar Fistarol

Diretor Geral Fiat *Powertrain Technologies*: Franco Ciranni

Outros diretores Fiat Automóveis

Diretor de Compras: Osias Galantine

Diretor de Comunicação Corporativa: Marco Antônio Lage

Diretor de Engenharia de Produto: Claudio Demaria

Diretor Jurídico: Márcio de Lima Leite

Diretor de Desenvolvimento de Negócios Mercado Externo: Carlos Eugênio F. Dutra

Diretor de Qualidade: Windson Vieira Paz

Diretor de Relações Institucionais: Antônio Sérgio Martins Mello

Diretor *Information Technology*: Luis Claudio Correa Villani

Representar graficamente o organograma Fiat Brasil é praticamente impossível. É obra que requer uma engenharia e uma logística de acompanhar. Acomodar cargos e funções dentro de uma estrutura formal parece simples até que se começa a perceber como um cargo vai se desmembrando em vários outros. Assim, opta-se aqui por representá-lo graficamente somente quando essa informação for vital para a compreensão do que se discute.

7.3 Conceitos organizacionais

Como conceitos norteadores de sua atuação empresarial e de seus processos de gestão, podem-se destacar sua missão, sua visão, seus princípios e valores.

Missão - Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

Visão - Estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

Princípios

- **Integridade e rigor** - Coerência, transparência, ética e exigência consigo mesmo, buscando sempre fazer o melhor.
- **Abertura ao debate e busca da convergência** - Estar aberto ao novo, dispor-se a escutar pontos de vista diferentes, tendo humildade para aprender.
- **Capitalização das diferenças culturais** - Aprender com a cultura local e global, fazendo da diferença um fator competitivo.
- **Competência profissional como paixão** - Procurar apaixonadamente a excelência, tendo orgulho de fazer o que gosta, onde gosta e com excelência.
- **Rapidez e determinação** - Agir rápido nas decisões, sendo simples e objetivo para alcançar os melhores resultados.
- **Propositividade** - Ir além do exigido, com iniciativa, autonomia, criatividade e disposição para melhorar cada vez mais.
- **Vontade de superar-se** - Ir além dos limites, estabelecendo desafios estimulantes em busca de novos aprendizados e resultados.

Valores

- **Satisfação do cliente** - Ele é a razão da existência de qualquer negócio.
- **Valorização e respeito às pessoas** - São as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível.
- **Atuar como parte integrante do Grupo Fiat** - Juntos nossa marca fica muito mais forte.
- **Responsabilidade social** - É a única forma de crescer em uma sociedade mais justa.
- **Respeito ao Meio Ambiente** - É isso que nos dá a perspectiva do amanhã.

7.4 Conhecendo a Fiat Automóveis

O processo de fabricação de um carro é bastante complexo e não é possível ter a noção do que é a Fiat Automóveis sem conhecer sua estrutura interna, a sua fábrica. Lá dentro, vários são os caminhos percorridos por cada carro até que seja considerado pronto para ser disponibilizado para a revenda. Assim, têm-se duas grandes divisões internas, chamadas de Administrativo e Industrial. Na primeira, concentram-se todas as unidades necessárias para a gestão do negócio

em si e, na segunda, todas as unidades para produção dos 14 modelos e mais de 250 versões oferecidas atualmente pela Fiat.

O Industrial ainda se subdivide em Engenharia, Prensas, Funilaria, Pintura, Montagem e Testes. A Engenharia, chamada de o Polo de Desenvolvimento Fiat, é composta por seis áreas de engenharia e capacita a Fiat Automóveis a deter toda a tecnologia de projetar um automóvel, do *design* até a construção dos protótipos. Para tanto, essas seis áreas foram dotadas de laboratórios com recursos de última geração, capazes de simulações e testes dinâmicos em escala real.

1. O Centro Estilo é a única área de concepção de *design* da Fiat fora da Europa. Utiliza tecnologia de criação de modelos virtuais com o máximo de fidelidade com o real. A Engenharia Elétrica e Eletrônica conta com 12 laboratórios de última geração. Destacam-se os de compatibilidade eletromagnética, eletroacústica e fotometria.
2. O objetivo da área de Engenharia Carroceria é garantir que a estrutura de carroceria e acabamento interno do veículo tenha elevado desempenho e alta durabilidade.
3. Na área de Engenharia Chassi, busca-se assegurar que a estrutura do veículo e seus componentes de suspensão tenham comportamento e performance compatíveis com os diversos tipos de solo e clima, com alta durabilidade.
4. Em Construção de Protótipos acontece a primeira realização física de um projeto virtual. Nele, o carro se materializa antes de ser produzido em série.
5. Por fim, a Engenharia de Experimentação de Veículos é a área responsável pela avaliação final do produto Fiat. Verificam-se a durabilidade, a confiabilidade e o desenvolvimento dos veículos e avalia-se o funcionamento simultâneo de todos os seus sistemas.
6. Os motores e transmissões dos automóveis Fiat são desenvolvidos e produzidos pela maior empresa de sistemas de propulsão da América Latina, a FPT – *Powertrain Technologies*. Constituída em março de 2005, a FPT – *Powertrain Technologies* é a sociedade do Grupo Fiat que reúne todas as atividades de desenvolvimento e produção de sistemas de propulsão das seguintes empresas: Fiat

Group Automobiles (Fiat Powertrain), Iveco (Iveco Motors) e Centro Ricerche Fiat e Elasis. A FPT conta com um leque extenso de produtos e tecnologias capaz de atender as variadas demandas do mercado. Produz motores – com potência de 20 a 1.020 cavalos e cilindradas de 1.000 a 20.100 cc – e transmissões em uma gama que cobre de 145 a 950 Nm. Seus produtos podem ser aplicados em todos os setores: automobilístico (veículos de passeio, especiais e comerciais, caminhões e ônibus); industrial (máquinas de construção, agrícolas, especiais e de irrigação); marítimo (lazer e profissional) e geração de energia. Dentro da fábrica da Fiat em Betim, a FPT possui um centro de engenharia especializado no desenvolvimento de propulsores com combustíveis alternativos e duas fábricas, onde são produzidos os motores Fire 1.0 Economy Flex, Fire 1.0 Flex, Fire 1.3 Flex, Fire 1.4 Flex e Fire 1.4 Tetrafuel e as transmissões C510, C510 Dualogic, C510 Locker e C513. Anualmente, a FPT produz 1,5 milhões de unidades/ano, em sua unidade na região metropolitana de Belo Horizonte, somando os volumes de propulsores e câmbios. Na moderna fábrica de motores, a produção é dividida em duas etapas principais: usinagem e montagem. Na primeira é realizado todo o processo de desbaste e acabamento do bloco motor, eixo virabrequim e cabeçotes, que são as principais peças do produto. Já a montagem de todos os componentes do propulsor e testes de funcionamento fazem parte da segunda fase da produção. Já, na fábrica de transmissões, o processo é feito em três etapas: usinagem, tratamento térmico e montagem. Para comprovar a qualidade e durabilidade dos produtos, cada peça passa pelo teste de manobralidade, no qual são analisadas as transições e a transmissão das marchas em uma cabine totalmente computadorizada de última geração. Depois de finalizados, os motores e câmbios são enviados para a área de motopropulsor da Fiat, unidade responsável pela união dos dois produtos. Depois de encaixado, o conjunto motopropulsor completo é enviado à linha de montagem final onde é acoplado à carroceria dos mais diversos veículos da montadora.

Nas Prensas, as chapas de aço são transformadas em peças para a carroceria do automóvel. As chapas de aço chegam em bobinas e/ou chapas já cortadas e tratadas quimicamente. As prensas recortam, furam e dobras as chapas de aço até chegar à peça desejada. Ao todo estão em funcionamento 17 linhas de prensas médias e grandes. Cada linha tem capacidade de fazer de 15 a 20 tipos de peças diferentes. São 108 prensas com poder de impacto variando entre 50 e 1.500 toneladas.

A Funilaria - As peças estampadas nas prensas são soldadas na funilaria, e a carroceria começa a tomar forma. Nessa área, são unidas as peças vindas das prensas, passando pelos processos de montagem, grafatura e soldagem para se formar a carroceria do veículo. No início dessa etapa é feita a junção de várias peças do pavimento que, em seguida, é unido à frente do veículo, em um processo chamado de Autolelaio. Na terceira fase são unidos teto, traseira e laterais do veículo, formando-se a carroceria, que é enviada para uma importante máquina da Fiat, a Mascherone (que em italiano significa Máscara Grande e ganhou esse nome em homenagem ao engenheiro Sergio Mascherone, responsável por sua criação). É exatamente esse maquinário que faz o automóvel. Coberto pelo equipamento, em um intervalo de um minuto, o veículo recebe os primeiros 48 pontos de solda. Ao sair do Mascherone, a carroceria segue para a complementação das soldas – durante o percurso, recebe entre 3,8 mil e 4,5 mil pontos de soldas, dependendo do veículo, que depois passa por um processo de revisão para ser encaminhado ao galpão de pintura.

A Pintura é conhecida como o cerne da durabilidade e embelezamento da carroceria de um automóvel, elo da estética e da qualidade. Seus processos de tratamento são usados para proteção contra corrosão e resistência a intempéries, cujos materiais previamente qualificados em exaustivos ensaios em laboratório resultam na cobertura das chapas internas e, externamente, na formação de película de cor final, síntese da excelência de proteção e aparência do produto. A aplicação de materiais fono absorventes e de vedação produzem conforto e proteção quanto à poeira, água, ruídos e batida de pedras. A carroceria *viaja* pelas instalações de produção cumprindo cada etapa produtiva em 11,7 km de transportadores aéreos, cabines e aplicações robótica, muito difundidas no processo de pintura.

Montagem final - No galpão de montagem final é feita a finalização do veículo, após a saída da pintura. Nessa etapa, o carro recebe os acabamentos externos e internos, como estofado, bancos, vidros, painéis, luzes, motor, suspensão, parte elétrica e outros componentes de finalização. Na montagem final, os veículos são separados e divididos por linhas. Por exemplo, na linha 1 é realizada a montagem final do Mille; nas linhas 2 e 3 é feita a montagem final dos carros da família Palio; na linha 3, do Punto. Na linha 4, Idea, Stilo e Doblò. Os veículos, assim como ocorre na *Powertrain*, estão identificados da carroceria por meio de um código de barras, para que todos os setores da montagem tenham, de imediato, as informações sobre as características técnicas e as peças que serão colocadas nos automóveis. Durante as etapas do processo, o veículo recebe acabamentos internos e externos. As portas retiradas no início do processo são novamente acopladas ao carro, que segue para a revisão

final, quando são realizadas as diagnoses elétricas e a convergência das rodas (teste de trepidação).

Pistas de testes - Para garantir a segurança e a qualidade dos veículos Fiat, 100% dos carros que saem da linha montagem passam pela pista de testes. Ela tem 3,8 mil metros de extensão e é dividida em seis trechos de maior e menor velocidade, onde são efetuados diferentes tipos de avaliações: testes de rumorosidade: os veículos são submetidos a diferentes tipos de piso; testes de impermeabilidade: feitos na cabine hídrica; testes de cambio e transmissão: todas as trocas de marchas são testadas em condições adversas; testes de frenagem: também realizados em diversas situações.

Nessa pista, os veículos passam ainda por outros testes que submetem o carro a possíveis situações reais. A pista apresenta duas curvas parabólicas com uma inclinação de 30°, onde os carros passam a velocidades entre 70 km/h e 110 km/h. Além dos carros 0km que saem diretamente da montagem final, é possível ver também veículos com placas azuis ou carros especiais, dirigidos por pilotos da engenharia, submetidos, muitas vezes, a altas velocidades e condições extremas.

O Administrativo é formado por dezenas de setores como: Administrativo/Financeiro, Comercial, Compras, Comunicação Corporativa, Qualidade, Recursos Humanos, Relações Institucionais, Vendas Diretas, Veículos Comerciais, Relações Industriais, Gestão de Serviços, Gestão da Segurança Patrimonial, Desenvolvimento de Produto, Desenvolvimento de Fornecedores, Gerência de Custos, Vendas no Mercado Interno, Saúde Ocupacional, Veículos Comerciais, Qualidade, Desenvolvimento e Competências, Jurídico etc. E cada um se subdivide, às vezes, em até nove outros cargos subordinados ao primeiro e esses nove em alguns outros, num efeito cascata surpreendente. Torna-se impossível demonstrar graficamente, porém deve-se ressaltar onde se encontra a comunicação nessa estrutura.

A Comunicação Corporativa é em nível de diretoria e faz reporte direto ao presidente C. Belini. Está sob a responsabilidade do jornalista Marco Antonio Lage e tem como atribuição cuidar da imagem da Organização, por meio de uma efetiva assessoria de imprensa, relacionamentos com a comunidade e a sociedade, sempre sob o prisma institucional. Ela coordena seis outras áreas: Eventos, Controle Administrativo e Financeiro, Eventos, Relações Públicas e Relações Comerciais, Imprensa Institucional e Conteúdos, Imprensa Produto e Automobilismo, Relações Públicas, Relações com a Comunidade.

A Publicidade está vinculada ao Departamento Comercial, com o nome de Publicidade e *Marketing* de Relacionamento que, por sua vez, coordena três outras áreas: *Marketing* de Relacionamento, Planejamento Comercial, Publicidade e Promoção. Essa área é responsável pelo relacionamento com os clientes e com a sociedade, mas do ponto de vista comercial.

A área de comunicação interna, até por uma exigência metodológica da própria tese, será descrita com maior ênfase, a fim de que se possa conhecer sua estrutura e o trabalho por ela desenvolvido. No entanto, deve-se ressaltar que existe ainda um Comitê de Imagem, composto por representantes de todas as áreas de comunicação da Fiat “[...] para o alinhamento das ações, dentro de uma perspectiva de comunicação integrada” (MAIA, 2011, s.p.)⁶⁰. O Comitê é uma estrutura transversal, com autonomia para deliberar sobre a destinação de recursos, por exemplo.

7.4.1 A comunicação interna

A Comunicação Interna subordina-se ao Departamento de Relações Industriais, é coordenada pelo jornalista Othon Villefort Maia e responsável pelo relacionamento com o público interno – definido como sendo os empregados e seus familiares. A área foi criada em 1988, vinculada à Diretoria de Recursos Humanos, com foco exclusivo nos empregados e tendo o quadro de avisos como forma de comunicação. A partir de 1994, a família é incluída como público prioritário e, para atender essa nova demanda, foram criados meios impressos, como a Fiat em Família e a Expresso Fiat, e a Pauta de Bom Dia – reuniões diárias entre chefias e empregados da área de produção.

Em 2000, percebeu-se como necessário um novo alinhamento dessa estrutura de comunicação, principalmente devido à chegada de um perfil de público diferenciado, a geração oriunda do avanço tecnológico e da eletrônica. A comunicação interna adota a intranet como meio e diversifica seu mix incluindo o informativo Fala Fiat e a mídia *indoor*.

Em 2006, como resultado do Diagnóstico de Comunicação Interna, que apontou o desejo por ações e iniciativas mais segmentadas, a Fiat passa a investir em uma ação conjunta entre as várias possibilidades midiáticas e a comunicação face a face. A partir daí, o planejamento da comunicação interna Fiat passa a compreender três públicos prioritários: os líderes, os empregados e os familiares. Para atender essa demanda, atualmente a estrutura é composta

⁶⁰ Extraído da entrevista cedida à pesquisadora.

pelo coordenador – o jornalista Othon Villefort Maia – quatro analistas de comunicação interna – um publicitário, um relações públicas e dois jornalistas, e quatro estagiários – atualmente, dois são relações públicas e dois jornalistas, como mostra a figura 7.

Figura 7 – Estrutura funcional da Comunicação Interna Fiat

Fonte - Material cedido pela área de comunicação interna.

O plano de comunicação contemplou as suas atividades em três grandes eixos de atuação.

1. **Informação**, que reúne os veículos impressos e eletrônicos.
 - a. Expresso Fiat - Revista corporativa, com foco nas *Pessoas* do ponto de vista profissional, distribuída a todos os empregados, de forma personalizada, bimestral. Em 2010, ganhou o prêmio ABERJE – Mídia Impressa.
 - b. Fala Fiat/Fiat News - Informativos com notícias diretas e objetivas, segmentadas por perfil de público – Fala Fiat (Produção) Fiat News

(Administrativo), distribuída aos empregados e estagiários, de forma personalizada (nas áreas), mensalmente.

- c. Quadro de Avisos - Painel informativo com notícia de interesse imediato: benefícios, eventos, lançamentos, auditorias, campanhas e novidades em geral. Atende todo o público da fábrica em 188 pontos estratégicos (corredores de acesso, relógios de ponto, vestiários, restaurantes etc.), semanalmente.
 - d. Interativa Fiat - Ferramenta de disseminação da informação e prestação de serviços *online*, na lógica da interatividade. Assim, está disponível para os usuários de computador (administrativo), embora tenham PCs e 14 terminais de acesso espalhados nas áreas produtivas. *Mídia online*.
 - e. Notícia do Dia - E-mail informativo interligado às divulgações da Interativa, somente para usuários de computador. Sua distribuição é por e-mail, em média a cada dois dias.
 - f. Torpedo Fiat - Utilização de mídia SMS via celular para disseminação rápida e objetiva, para os líderes (celular corporativo) e sob demanda, embora esteja sendo mantida a média de envio quinzenal.
 - g. Contracheque - Utilização do demonstrativo de pagamento como mídia de reforço nas comunicações de maior apelo. Direcionado a todos os empregados e estagiários, mensalmente.
 - h. Mídias *Indoor* - Mídias para difusão das ações de comunicação de massa, buscando envolvimento de todo o público da fábrica. São 82 pontos (*outdoors*, *backlight*, testeiras, empenas, painéis etc.), de acordo com a necessidade.
2. **Diálogo**, que reúne as atividades e ações de comunicação dialógica (comunicação direta ou face a face).
- a. Fale com o Presidente (média de 600 mensagens por ano).
 - b. Encontro Institucional - Reunião de balanço do ano em vigência e apresentação das estratégias e ações para o futuro. Conduzido pelo próprio presidente Belini e envolvendo 2.500 empregados, sempre em dezembro.

- c. Encontro de líderes - Reunião de alinhamento das ações com as lideranças e antecipação de informações. Conduzido pelo próprio presidente Belini e direcionado aos líderes, bimestralmente.
- d. Canal Aberto - Encontro interno das diretorias para balanço, apresentação de ações e integração. Envolve os diretores e suas equipes, semestralmente.
- e. Reunião de Bom Dia - Encontro diário antes da jornada do CPI/Líder com operadores para repasse de informações específicas e institucionais. Conduzido pelos CPI/Líder com os operadores da UTE, diariamente. Existe desde a década de 90 e são 37.560 momentos de diálogo por ano.
- f. Roteiro de Líderes - Roteiro de repasse de assuntos diversos para reuniões entre líderes e equipe. Conduzida pelos líderes de estrutura e envolve todos os profissionais. Periodicidade definida sob demanda (média de um por mês).
- g. Comunicação encadeada - Apresentações encadeadas RH-lideranças-profissionais para repasse de assuntos estratégicos e reforço do posicionamento do líder, tanto nas áreas administrativas quanto na área industrial. Feito pelas lideranças e CPIs, envolvendo todos os colaboradores, mensal (média).
- h. Papo livre - Encontro de pauta livre para discussão temas abertos, incentivando a integração, novas ideias e sugestões. Conduzido pelos diretores, gerentes e líderes de 1º nível, com todos os seus colaboradores, pelo menos uma vez por mês.

3. Clima/Motivação, que reúne as ações com foco na melhoria do clima organizacional.

- a. Lançamento de produtos, *test drive*, eventos e ações especiais, eventos da Fundação Fiat.
- b. Calendário anual de eventos - Festa de 1º de Maio, Junina, Baile de Carnaval, Natal, Baile de Debutantes, Estação do Amor, Dia das Crianças etc.

A comunicação interna atua também nos comitês de: Sustentabilidade, Lançamento de Produtos, Redes Sociais, Comunicação do Grupo Fiat, além do já citado Comitê de Imagem. E seus processos são regulados pela ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS Segurança e Saúde no

Trabalho. Em 2010, também ganhou o prêmio ABERJE de Comunicação Integrada, com o lançamento do Fiat 500. Atua sob a seguinte premissa: *Imagem institucional forte nasce de dentro para fora.*

7.5 Governança Corporativa

A Fiat Automóveis Brasil não tem uma estrutura própria de governança corporativa, subordinando-se à estrutura do Grupo Fiat e que pode ser definida como uma estrutura que consiste em um sistema de gestão e controle baseado em um Conselho de Administração e Revisores Oficiais de Contas. Nessa estrutura, o Conselho, que é responsável pela gestão e, ao mesmo tempo, na sua totalidade e por meio de comissões específicas em uma consultoria e funções de natureza consultiva, verificando a existência dos controles necessários para monitorar o progresso da sociedade, é ladeado por um órgão fora do próprio Conselho, com poderes autônomos e responsabilidades e nomeados em conformidade com os requisitos de integridade, profissionalismo e independência, tal como definido pela lei e por meio de escritório integrado. A Fiat S.p.A, *holding* mundial do Grupo Fiat, em 2010, foi confirmada nos índices *Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World* e Europa, com pontuação 93/100.

7.6 Sustentabilidade Fiat

Desde o final de 2008, a Fiat começou a trazer a discussão sobre sustentabilidade para dentro de sua fábrica, envolvendo as pessoas em discussões, debates e participação em seminários que versassem sobre a temática. Surgia aí o Comitê de Sustentabilidade Fiat, tendo Windson Paz, Diretor de Qualidade e agora também de Sustentabilidade, como seu coordenador. Para conduzir os trabalhos foi convidado o supervisor de garantia, Ivan Alves, para atuar como *team líder*, com a função de institucionalizar o debate. Convidados foram aqueles que, por um motivo ou por outro, já se interessavam pelo tema e o Comitê agregou inicialmente 13 funcionários de diferentes áreas da Organização. O Instituto Ethos foi então chamado para auxiliar e os seus indicadores foram utilizados para verificar se as práticas da Fiat Automóveis e de todas as outras empresas do Grupo no Brasil estavam coerentes com uma gestão sustentável. Muitos pontos tiveram que ser corrigidos, mas o diagnóstico dado pelo Ethos os habilitou a dar início ao projeto que tinham em mente. Em 2010, a Fiat Automóveis lança,

oficialmente, o seu Comitê de Sustentabilidade e as bases do que ficaria conhecido como *as mãozinhas* e que, na verdade, traduz o posicionamento Fiat em relação à sustentabilidade.

Figura 8 – Modelo de Sustentabilidade Fiat

Fonte – Material cedido pela comunicação interna.

Para a Fiat, a sustentabilidade não seria possível sem que ela conseguisse atuar, de maneira sustentável, em cinco diferentes frentes, que seriam: Nosso Produto, Nossas Pessoas, Nossos Parceiros, Nossa Comunidade e Nosso Planeta. Cada um desses pilares corresponderia a um dos pilares do *Triple Bottom Line* embora, segundo defendem os próprios membros do Comitê, até avança em relação a eles, pois eles acreditam que as pessoas não são consideradas a contento no modelo de John Elkington. Ao incluí-las, eles parecem entender que corrigiram essa distorção. E assumem para si a seguinte definição:

[...] para a Fiat, sustentabilidade significa: contribuir para o desenvolvimento econômico e social sem exaurir os recursos para o futuro através da criação de valor a curto e longo prazos para os nossos *stakeholders* com elevados padrões de governança, gestão de recursos e transparência (EXPRESSO FIAT, julho/agosto 2010, p. 18).

A função das mãozinhas seria mostrar para os funcionários e servir de fonte de inspiração. O pilar *Nossas Pessoas* começou ouvindo-as. Para tanto, foi contratada a *Great Place to Work Institute*⁶¹ para conduzir a pesquisa desenvolvida para o Programa Gestão do Ambiente de Trabalho – Fiat Mais Você. O Centro de Competências, responsável pela capacitação profissional dos funcionários (inglês, italiano e espanhol, além de informática são gratuitos), o Programa Vivere, que busca a qualidade de vida dos funcionários no ambiente de trabalho, a Política de Bolsas de Estudo para cursos de pós-graduação e mestrado profissional, as Trilhas do Desenvolvimento, que capacitam áreas inteiras em conhecimentos específicos, o *Job Posting*, que assegura as possibilidades de aproveitamento interno em ações de recrutamento, ou o Programa Inclusão Eficiente, voltado para a preparação dos profissionais que receberão os deficientes (90 profissionais aprenderam libras para facilitar a inclusão dos novos colegas), são atividades que integram o pilar *Nossas Pessoas*.

O pilar *Nossa Comunidade* congrega todas as ações voltadas para o desenvolvimento das comunidades do entorno da fábrica. Desde 2004, a Fiat já tinha formalizado a sua política de relacionamento com a comunidade, por meio do Programa Árvore da Vida, no Jardim Teresópolis, um dos mais carentes da sua vizinhança. O Programa realiza atividades socioeducativas (dança, música, esporte, formação cidadã), geração de trabalho e renda, fortalecimento da comunidade. Desde 2006, incluiu o Programa de Capacitação Profissional, para atender os jovens entre 18 e 22 anos que, além da capacitação, dá a chance de emprego em um parceiro da iniciativa. Em 2010, além de Betim, São Paulo, Recife, Brasília e Curitiba, o programa foi estendido para Salvador e Porto Alegre, dando oportunidades a 160 alunos em cada localidade. O programa contabilizou, até 2010, a empregabilidade efetiva de 600 pessoas. A concretização dessa política se dá via Programa Árvore da Vida, que se divide em quatro grandes programas:

- Árvore da Vida – Jardim Teresópolis
- Árvore da Vida – Voluntariado
- Árvore da Vida – Capacitação Profissional
- Árvore da Vida – Parcerias que, em 2010, realizou 29 projetos diferentes, com a gestão direta de outras instituições e ONG's.

⁶¹ Consultoria internacional especializada em pesquisa de clima. Atua em mais de 50 países e, no Brasil, é responsável pelo *ranking As melhores empresas para se trabalhar*, publicado pela Revista Época.

Para trabalhar com o pilar *Nosso Planeta*, a Fiat resgata aspectos importantes da sua história como o de ter inventado, em 1996, uma tecnologia de reciclagem do isopor, por meio de um maquinário capaz de condensá-lo, até atingir um volume 50 vezes menor, preservando sua composição química (isso permite sua reutilização como matéria-prima, em diversos outros produtos) ou o de ter sido a primeira montadora de veículos comerciais leves do Brasil a obter a certificação ISO 14001, em 1997. Tem uma Estação de Tratamento de Efluentes, que usa a nanotecnologia para permitir a recirculação da água com alto padrão de qualidade. Além disso, ela construiu a Ilha Ecológica para onde seguem todos os resíduos sólidos e passam por processos de reciclagem ou reaproveitamento. O descarte é uma preocupação para a Organização, que também instituiu a coleta seletiva em todos os ambientes da fábrica. Para reduzir o consumo de energia elétrica, suas instalações mais recentes utilizam sistema de iluminação e ventilação natural. Todo o papel utilizado na empresa é certificado FSC, ou seja, tem a garantia de que foi produzido a partir de madeiras certificadas.

O pilar *Nossos Parceiros* investe no Projeto de Competitividade Integrado (PCI): Atitude e Inovação, a Sustentabilidade do nosso Negócio, no qual os parceiros podem reavaliar processos, identificar oportunidades, diminuir custos, buscar ganhos ambientais, segurança e produtividade. Para fazer o projeto dar certo, foram criados grupos de sistemas, que contam com as áreas de Desenvolvimento e Qualidade de Fornecedores, Gerenciamento de Custos, Engenharia e Qualidade. Também foi criado o SuPer (*Supplier Performance*) para melhorar a interatividade entre a Fiat e o fornecedor. Isso acontece por meio de sugestões, propostas e ideias que os fornecedores enviam. O objetivo da Fiat é criar uma relação mais propositiva e que possa ser sustentável ao longo de toda a cadeia produtiva.

Nossos Produtos é o pilar que começou a ser sustentável em 1979, quando a Fiat lançou o primeiro carro a álcool. Hoje, 99% dos carros produzidos pela montadora são equipados com motores Flex, que permitem o uso simultâneo do álcool e da gasolina ou ambos. O plástico é matéria-prima não renovável derivada do petróleo e a redução desse material em um carro é tarefa que exige estudo e pesquisa. Assim, o caminho encontrado passa pela utilização do plástico reciclado. Essas pesquisas levaram a Fiat até o pneu verde, utilizado no Novo Uno. Esse pneu possibilita que o carro gaste menos energia no deslocamento. Além disso, os motores da FPT – *Powertrain Technologies* agora são E.torK, ou seja, conseguem dar alto torque em baixas rotações, mas eles foram pesquisados e planejados para atender as novas exigências do Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores

(Proconve), que passam a vigorar a partir de 2012 e garantem uma redução de emissões de CO₂ até 40% menor ao que será exigido. Outra preocupação revelada no produto Fiat é com o menor dano durante todo o processo, inclusive ao fim da vida útil do produto. Para atender esse requisito, as pesquisas de materiais consideram se as peças utilizadas poderão ser retiradas e recicladas quando o veículo for para o desmanche. O veículo adaptado também faz parte desse pilar. O Programa *Fiat Autonomy* facilita o acesso das pessoas com deficiência ao carro adaptado. A empresa ainda oferece desconto de 5% e garantia estendida de dois anos. O Novo Uno é considerado um dos modelos mais ecologicamente correto da montadora: sistema *Start Stop* – que desliga o motor quando o veículo para no sinal, gerando economia de combustível e reduzindo a emissão de poluentes; no material plástico foi aplicada a fibra de cana-de-açúcar, que, por ter menor densidade que a de vidro, reduz o peso das peças em 10%, possibilitando a recuperação energética em 100%; teto solar, capta energia solar, carrega a bateria e faz o alternador trabalhar menos e o motor consumir menos; bancos foram montados com fibra de coco e látex, materiais renováveis, biodegradáveis, permeáveis ao ar e fungicida. Esse uso permitiu a geração de emprego e renda para cooperativas que recolhem os cocos e os desfibram; os tapetes e o estofamento do carro são de garrafas PET recicladas; *ecodrive*, programa de coleta dos dados sobre o uso do carro que mostra, por meio de um *software*, quando o condutor guiou de forma antieconômica, atribuindo-lhe uma nota. A ideia é tornar o condutor um agente ativo na economia de combustível.

Em 2010, a Fiat também lançou o Selo Consciência Sustentável, criado especialmente para que a comunicação interna pudesse colocar sua marca em diversas atividades realizadas e que poderiam não ser entendidas como atividades ligadas ao programa de sustentabilidade da Organização. O selo Consciência Sustentável foi lançado durante uma campanha de combate ao desperdício nos restaurantes da Fiat, em 26 de julho de 2010. A partir de então, o selo é usado como uma assinatura para que o funcionário reconheça ali um projeto vinculado à gestão da sustentabilidade Fiat.

Figura 9 – Selo Fiat

Resultados alcançados.**Consumo de energia elétrica**

Antes: 795 kWh/veículo

Depois: 346 kWh/veículo

Consumo de água

Antes: 7,0 m³/veículo

Depois: 2,19 m³/veículo

Recirculação de água

Antes: 60%

Depois: 99%

Geração de resíduos

Antes: 400 Kg/veículo

Depois: 231 Kg/veículo

Reciclagem/ Reaproveitamento de resíduos

Antes: 70%

Depois: 98,5%

Desde 1994, a Ilha Ecológica já permitiu a reciclagem de aproximadamente 30 mil toneladas de papel e papelão (são mais de 660 mil árvores poupadas a partir da reciclagem de papel) e 14 mil toneladas de plásticos diversos e 530 toneladas de isopor foram recolhidas e encaminhadas para reciclagem. Essas quantidades são equivalentes à utilização de 145 toneladas de petróleo como matéria-prima.

7.7 Fundação Fiat

A Fundação Fiat é uma instituição que se destina à realização de atividades de assistência médica, atividades de caráter social, cultural e esportivo, bem como atividades educacionais. As atividades da Fundação visam o interesse coletivo e o bem-estar de seus beneficiários: empregados das empresas do Grupo Fiat e seus familiares. Desde 1997, a Fiat desenvolve um conjunto de projetos socioculturais que tem como marca a brasilidade, a medida que propõe ao estudante uma reflexão sobre o País e sobre a sua realidade, estimulando o orgulho pelo Brasil. Esse percurso se iniciou com a coletânea de vídeos *Retrato do Brasil*, considerado o maior panorama cinematográfico já realizado sobre o País. O passo seguinte, em 2002, foi buscar a visão do jovem sobre esse mesmo País por meio do

concurso fotográfico *O Brasil Dos Meus Olhos*. Em 2003, a Fiat aprofundou a sua parceria com a educação por meio do concurso literário *Um Poema Chamado Brasil*. Nos anos de 2004 e 2005 promoveu o concurso *Tesouros do Brasil*, que, por meio do incentivo à valorização e preservação dos patrimônios, posicionou a Fiat como parceira da cultura no País. Em 2006, foi inaugurada em Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte, a *Casa Fiat de Cultura*, com o objetivo de desenvolver projetos culturais de alto valor histórico, artístico e educativo, além de promover a inclusão cultural e a democratização do acesso às artes, por meio de dispersão de produção artística brasileira e mundial. Ainda nesse ano, a Fiat realizou o concurso nacional de artes visuais, *Fiat Mostra Brasil*, que premiou 30 artistas brasileiros e foi considerado o maior prêmio já oferecido no País por um projeto envolvendo artes plásticas.

8 ANÁLISE DOS DADOS DE CAMPO

8.1 Análise do discurso

A análise do discurso é uma área de conhecimento surgida no século XX, dentro do campo da linguística, no auge do estruturalismo, em uma França que vivia um conturbado cenário político e cultural, com o Movimento de Maio de 1968, no qual os estudantes exigiam que fossem implementadas reformas no sistema de ensino. Assim, Michel Pêcheux⁶², historicamente considerado o fundador da análise do discurso francesa, também se inscreve nesse momento político e, numa relação de reciprocidade, vê seu trabalho ser profundamente marcado pela situação político-social vigente, principalmente pelos trabalhos de J. Lacan, na psicanálise e do marxismo de Louis Althusser, considerados os dois grandes mestres de uma geração que se insurgia contra o sistema de pensamento que então vigorava.

Nesse sentido, pode-se afirmar que Michel Pêcheux, talvez por seu interesse na análise de como a língua ganha materialidade linguística quando se encontra com a ideologia, considerando-a como o amálgama do aparato político, social e psíquico, tenha aberto o campo de estudos para a concepção de um sistema discursivo cujas fronteiras não seriam fechadas, admitindo como utópico ser possível desenvolver uma maquinaria capaz de realizar a análise do discurso sem o recurso à ideologia. Segundo Pêcheux (1975, p.160)

[...] as palavras, expressões, proposições, etc. mudam de sentido de acordo com as posições sustentadas por aqueles que as empregam. O que quer dizer que elas adquirem seu sentido em referência a essas posições, isto é, em referência a essas formações ideológicas nas quais essas posições se inscrevem.

O autor vai aceitar que essa maquinaria cultural fechada não era condizente com a realidade, pois, para Pêcheux, a linguagem não é transparente, pelo contrário, sua opacidade conota vários sentidos, inclusive conota sentidos semanticamente opostos, como ocorre quando se utiliza a ironia como recurso linguístico.

A partir da AD⁶³, podem-se evocar outros princípios criados e que vão estimular o adensamento desses estudos, revelando novas fissuras teóricas e ampliando o campo de

⁶² Fundador da análise de discurso, Pêcheux teoriza sobre como a linguagem está materializada na ideologia e como esta se manifesta na linguagem. Ele concebe o discurso, enquanto efeito de sentidos, como um lugar particular em que essa relação ocorre.

⁶³ Doravante todas as vezes que se fizer alusão à Análise de Discurso utilizar-se-á a sigla AD, como é mais comumente referenciada.

aplicação. Michel Foucault, por exemplo, ao elaborar sua noção de poder, abre uma fenda conceitual, atravessando a ideologia e afirmando que as micropráticas de poder seriam responsáveis por um novo foco, pois retiraria a luta de classes do centro da discussão e abriria a possibilidade de se observar o poder em qualquer modalidade prática, inclusive nas relações que são estabelecidas dentro das organizações. Por outro lado, o filósofo ainda defende que as instituições se utilizariam de técnicas discursivas muito próprias para ajustar os indivíduos, independentemente do uso da força⁶⁴. Para atender os propósitos desta tese, esse postulado abre a perspectiva analítica de que, a exemplo do que ocorre nas instituições estudadas por Foucault, o mesmo argumento poderia ser estendido às organizações modernas que acabam por refletir os movimentos da sociedade e, por extensão, a elas se aplicariam.

Assim, as organizações também poderiam utilizar seus discursos como forma de controle e poder, e, a tal ponto aprimorar suas práticas discursivas, que o sujeito-alvo não perceberia a sutileza dessa estratégia, estando sempre em situação de desvantagem. Daí a importância de o autor ser aqui destacado.

Mikhail Bakhtin, embora já tivesse uma produção teórica, na Rússia, desde o início do século XX, sua obra chega ao Ocidente somente na década de 1970, traduzida por Júlia Kristeva. A partir daí, o autor passa a exercer influência marcante em todos os estudos sobre a linguagem, recebendo a alcunha de pai da AD. Ao trazer o dialogismo como fundamento da linguagem, M. Bakhtin aponta para seu caráter ideológico e para as diversas vozes que atravessam o discurso, considerando a polifonia como um princípio-chave. Além disso, conforme já destacado no capítulo 2, a perspectiva bakhtiniana, por se basear no enfoque discursivo-interacionista, supera a dicotomia linguística de um locutor ativo e um receptor passivo, reafirmando a interação como uma operação polifônica em que “[...] cedo ou tarde, o que foi ouvido e compreendido de modo ativo encontrará um eco no discurso ou no comportamento subsequente do ouvinte” (BAKHTIN, 1997, p. 290). Nesse sentido, no âmbito dessa pesquisa, ao se investigar como se dá a recepção do leitor aos canais de comunicação da Fiat, parece que se pode afirmar que o conceito acima é bastante elucidativo para que se saiba se a Organização consegue, com sua comunicação interna, produzir eco entre seus interlocutores, e como isso pode ocorrer principalmente em relação às suas posturas sobre sustentabilidade.

⁶⁴ Para conhecer este trabalho, sugere-se a leitura de *Vigiar e Punir*, obra na qual Foucault desvela o conjunto das práticas discursivas, mas disciplinadoras, utilizadas em prisões, escolas e hospitais.

Paralelamente a isso, Emile Benveniste desenvolve, em seu livro *Problemas de linguística geral*, de 1967, a noção de *aparelho formal da enunciação* no qual ele ressalta a importância de considerar as pessoas do discurso, ou seja, todo discurso é um fato de um eu que se dirige a um tu, em um determinado lugar e em um determinado momento. Dessa forma, a partir de M. Pêcheux, M. Bahktin e E. Benveniste estavam criadas, definitivamente, as bases para o surgimento de uma teoria da linguagem que considerasse os sujeitos envolvidos como fator primordial. Surge, então, em 1983, a semiolinguística de Patrick Charaudeau como proposta de uma teoria dos sujeitos da linguagem.

A semiolinguística considera a linguagem do ponto de vista das diversas semioses, incorporando o psicológico e o social à análise linguística. Sua metodologia de análise se pretende prática, e seu quadro enunciativo deve ser capaz de elucidar a interação entre os sujeitos e o desdobramento desses sujeitos no ato de linguagem. O principal conceito da semiolinguística é o do *contrato de comunicação* porque pressupõe a interação entre os sujeitos que se reconhecem mutuamente numa dada situação de comunicação. Para que a comunicação ocorra, é necessário que esses sujeitos tenham um mesmo quadro de referência sobre o qual constroem e tornam inteligíveis seus discursos e saibam reconhecer que existem normas, instituídas pelas práticas sociais, para os comportamentos languageiros que adotam, tornando possível essa comunicação. Isso faz com que um acordo tácito sobre as regras do jogo discursivo se concretize e a encenação das trocas sociais – quase todas no campo do simbólico – ocorra e que determina o que Charaudeau (2009a) denomina contrato de comunicação.

A noção de *contrato* pressupõe que os indivíduos pertencentes a um mesmo corpo de práticas sociais estejam suscetíveis de chegar a um acordo sobre as representações languageiras dessas práticas sociais. Em decorrência disso, o sujeito comunicante sempre pode supor que o outro possui uma competência languageira de *reconhecimento* análoga à sua. Nesta perspectiva, o ato de linguagem torna-se uma *proposição* que o EU faz ao TU e da qual ele espera uma contrapartida de convivência (CHARAUDEAU, 2009b, p. 56).

Funcionando como um alicerce metodológico, o conceito do contrato de comunicação vai conseguir abarcar aspectos fundamentais para a compreensão dos discursos, tais como a sua finalidade – para que dizer?; a identidade dos que estão envolvidos – quem fala a quem?; o propósito de que trata – do que se fala?; o dispositivo que foi utilizado – em que circunstâncias materiais ocorre a troca?, para, a partir daí, chegar aos conceitos de projeto de fala e de intencionalidade, o que, sob o ponto de vista da análise, implicaria um olhar menos ingênuo sobre esse discurso, desconsiderando-o como atividade neutra. A teoria abre caminho

para a verificação de que a utilização da linguagem indica um percurso argumentativo no qual estão em jogo interesses e necessidades, implícitas ou explícitas (ROLIM, 2000).

A ideia de projeto de fala considera que todo sujeito ao produzir um ato de linguagem está movido por uma intenção. Todo discurso tem um porquê ou um para quê. Um motivo e/ou um objetivo a alcançar. Para isso, o sujeito falante, diante das restrições circunstanciais em que se encontra, utiliza estratégias. Dessa forma, realiza o seu ato de fala (ROLIM, 2000, p.30).

Assim, pode-se perceber que o ato de linguagem, para a semiolinguística, é definido como uma *mise en scène*, um jogo que coloca em relação dois espaços de significação: o situacional, que seria o circuito externo; e o do dizer, que seria o interno. E, dentro deles, quatro sujeitos, localizados em duplas nesses espaços: situados no circuito externo, estariam os sujeitos comunicantes (EUC) e interpretantes (TUi) e, no interno, os sujeitos enunciadore (EUe) e destinatários (TUD). Todos esses sujeitos do discurso estão em *mise en scène*, ou seja, estão avaliando as competências de um e de outro para ocuparem o lugar que ocupam. Os dois circuitos do ato de linguagem com seus respectivos sujeitos estão representados pelo seguinte quadro enunciativo.

Quadro 2 - Ato de linguagem - Relação contratual

Fonte - CHARAUDEAU, 1983, p. 46. Tradução da autora da tese.

O quadro enunciativo de Patrick Charaudeau propõe que a linguagem seja considerada do ponto de vista de dois espaços: externo ou extralinguístico, definido como o espaço das condições psicológicas e sociais dos seres reais em situação de interação; e o interno ou intralinguístico, tido como o uso da língua pelos seres de fala criados formalmente por meio do uso do sistema da língua. Dessa forma, comunicante e interpretante são parceiros

empíricos do ato de linguagem. E enunciador e destinatário são sujeitos criados pelo comunicante ao produzir o ato de linguagem. O EUc (Eu comunicante) é um ser social e vai criar um discurso em que possa implementar os seres de fala, enunciadores (EUe) daquilo que pretende encenar discursivamente. O TUd (TU destinatário), por sua vez, é também um ser de fala criado pelo sujeito comunicante ao realizar seu discurso. O TUd é uma imagem do sujeito a quem é dirigido o discurso. Já o TUi, o sujeito interpretante, é também um ser social e interpreta aquilo que recebe do EUc.

Em síntese, o contrato de comunicação determina que esse espaço interno do quadro enunciativo se constitua como um espaço de atuação para que comunicantes e interpretantes sejam parceiros do discurso, uma vez que entre eles deva haver um mínimo de identificação, e os enunciadores e destinatários seriam os protagonistas dessa troca. Dessa maneira, apesar das restrições impostas pela situação e respectivo contrato de comunicação, há ali um espaço de manobras que precisa ser considerado. Ao organizar o modo de dizer, os comunicantes e enunciadores assumem para si as estratégias discursivas e, como consequência, as condições de produção do discurso. Isso, em uma indústria automobilística como a Fiat, se traveste de importância e não deve ser desconsiderado nesta análise.

Nesse sentido, para que a comunicação efetivamente ocorra é necessário que o sujeito interpretante consiga apreender o que visava o sujeito comunicante/enunciador. Quando isso ocorre, há uma identificação do interpretante com o destinatário. Essa seria a situação ideal de comunicação. Toda situação real conta, entretanto, com a opacidade da linguagem e com a assimetria entre os sujeitos envolvidos. Diferenças sociais, culturais, políticas e, principalmente, divergência de interesses. Ou seja, há nesse quadro enunciativo a constatação de que os sujeitos se encontram em relação de alteridade e que, para todo eu, existe um tu, conforme postula Benveniste (1967), com intencionalidades e história próprias.

8.1.1 A semiolinguística e os discursos organizacionais

Uma vez que a semiolinguística leva em conta o sujeito do discurso, ao se aplicar o quadro enunciativo de Charaudeau (1983) em uma organização, em que as relações estabelecidas são sempre marcadas pelo poder de um sobre o outro – no caso, do capital sobre o trabalho - ou pela capacidade que um tem de influenciar o outro, pode-se perceber, por exemplo, que os discursos organizacionais buscam capturar a atenção do funcionário, levando-o a coadunar e a

compartir com o que está sendo dito. Para tanto, são utilizadas diversas estratégias e diferentes modos de organização do discurso, tendo como objetivo fortalecer o *ethos* organizacional.

O *ethos* organizacional é uma construção de sentidos sobre quem é e o que faz a organização, entendendo-se que essa construção ocorre a partir do que é mostrado, em jogo com o não-dito e com os implícitos do discurso.

Um dos segredos da persuasão tal como é analisada a partir de Aristóteles é, para o orador, dar de si mesmo uma imagem favorável, imagem que seduzirá o ouvinte e captará sua benevolência. Esta imagem do orador é designada como *ethos*. É necessário entender por isso o caráter que o orador atribui a si mesmo pelo modo como exerce sua atividade oratória. Não se trata de afirmações auto-elogiosas que ele pode fazer de sua própria pessoa no conteúdo de seu discurso, afirmações que podem, contrariamente, chocar o ouvinte, mas da aparência que lhe confere a fluência, a entonação, calorosa ou severa, a escolha das palavras, os argumentos (o fato de escolher ou de negligenciar tal argumento pode parecer sintomática de tal qualidade ou de tal defeito moral) (DUCROT, 1987, p. 188).

É também relevante ressaltar que o tom que o enunciador assume ao dizê-lo contribui para que uma instância subjetiva promova a identificação e, por meio dela, dê corporalidade ao enunciado.

O texto não se destina a ser contemplado, configurando-se como enunciação dirigida a um co-enunciador que é preciso mobilizar, fazê-lo aderir “físicamente” a um determinado universo de sentido. O poder de persuasão de um discurso consiste em parte em levar o leitor a se identificar com a movimentação de um corpo investido de valores socialmente especificados (MAINGUENEAU, 2002, p. 99).

Assim, seria lícito afirmar que a enunciação é capaz de revelar a personalidade do enunciador, criando uma identidade de si bastante compatível com o mundo idealizado em seus enunciados, formado pelas representações sociais que traduzem os valores compartilhados pelos interlocutores do discurso. O conceito de co-enunciação pressupõe a necessidade do engajamento dos sujeitos (comunicante e interpretante) no processo interativo. O locutor (sujeito comunicante) se engaja na interlocução construindo uma imagem de si – *ethos* – que balizará a credibilidade e afiançará os argumentos apresentados para que o alocutário (sujeito interpretante) dê sua adesão às proposições defendidas pelo locutor.

Dessa forma,

[...] o orador apóia seus argumentos sobre a doxa que toma emprestada de seu público do mesmo modo que modela seu *ethos* com as representações coletivas que assumem, aos olhos dos interlocutores, um valor positivo e são suscetíveis de produzir neles a impressão apropriada às circunstâncias (AMOSSY, 2005, p.124).

De fato, em uma situação discursiva, parece ser de fundamental importância a autoridade que o locutor tem, e sua eficácia vai depender de como a construção discursiva do *ethos* se dará. Ou seja, o locutor constrói uma imagem que ele acredita que o auditório faz dele e trabalha para confirmar essa imagem, mas o interlocutor também faz uma imagem do locutor, reconhecendo-lhe autoridade para ocupar aquele lugar de fala. Assim, a construção do *ethos* acontece num jogo especular em que as representações de um e de outro precisam ser confirmadas. Em uma situação de comunicação organizacional, por exemplo, a eficácia do discurso institucional é sempre tributária da autoridade de que goza a organização. Diz-se, então, que a comunicação se funda na existência de um mínimo de reconhecimento mútuo entre os protagonistas.

Para Charaudeau (2008), o *ethos* pode ser coletivamente construído quando as percepções das representações sociais acabam por constituir uma entidade homogênea e, aprioristicamente, um grupo vai amalgamando uma opinião coletiva sobre um outro grupo. No caso da Fiat, essa identidade coletiva é necessária para que o seu corpo de empregados dê sua adesão ao projeto unificador dessa entidade em um *ethos* organizacional. Por meio de seus diversos projetos e programas, relatados na revisão de sua história, a Organização foi construindo suas narrativas e suas práticas, pois, conforme afirma Maingueneau (2001, s.p.) “[...] as idéias são construídas por maneiras de dizer que passam por maneiras de ser”.

- a) Os *ethé* de credibilidade resultam da capacidade que o enunciador tem de ser julgado digno de crédito e, na comunicação interna da Fiat, procura-se superar o desafio de dar clareza suficiente à informação transmitida e que preencha todas as condições de transparência, ou seja, que seja honesta e autêntica.

De sério - Esse *ethos* é construído a partir de diferentes índices, passando pelos comportamentos adotados e obviamente pelas falas da organização que declara sobre si mesma todas as vezes que discursa suas ideias.

De virtude - Exige que sejam demonstradas sinceridade, honestidade pessoal e uma coerência discursiva que permita a avaliação de que reside ali uma força de convicção. O *ethos* da virtude revela valores como lealdade e respeito em suas atitudes.

De competência - Seu possuidor deve provar que tem experiência, conhecimentos e os meios necessários para realizar aquilo que foi proposto. O estudo, outras funções exercidas, prêmios e declarações de reconhecimento contribuem para forjar esse *ethos*.

- b) Os *ethé* de identificação correspondem às “[...] imagens extraídas do afeto social” (CHARAUDEAU, 2008, p. 137) e destinam-se a tocar o maior número de pessoas.

De potência - Pode ser expresso em figuras de virilidade sexual ou em relação de proezas físicas.

De caráter - Participa de um imaginário que fala mais de uma força interna, do espírito e pode ser evocado quando se utiliza a força que revela tranquilidade e domínio de si, a coragem e até mesmo a moderação. Essas figuras seriam representativas desse *ethos*.

De inteligência - Sendo de difícil definição, esse *ethos* associa a tradição de ver a inteligência como a posse da cultura e também a de percebê-la como a adoção de um comportamento malicioso e/ou astucioso.

De humanidade - Capacidade de demonstrar humanidade, compaixão pelas pessoas, e até de confessar suas fragilidades e inconsistências internas.

De chefe - A figura do líder é determinante para a permanência do grupo social. Pode ser representado pelo guia-pastor – aquele que agrega, que reúne o rebanho, “[...] um condutor de homens que sabe se fazer seguir” (CHARAUDEAU, 2008, p.154); guia-profeta – é fiador do passado mas se volta para o futuro, geralmente são visionários; chefe-soberano – constrói valores e os encarna; comandante: torna-se porta-voz de uma voz muito influente.

De solidariedade - Caracteriza-se pela vontade de estar junto, denota preocupação com o próximo e se traduz em uma capacidade de escuta, um estado permanente de atenção ao outro.

Esses diferentes *ethos* são encenados mediante ajuda dos meios discursivos e não se pode afirmar que eles são voluntariamente calculados, que resultam de uma intenção consciente por parte de quem fala. Nem sempre é assim que acontece. Não raras vezes, o *ethos* vai se configurando aos poucos, no uso de determinado procedimento discursivo que, por ter sido considerado válido, será reutilizado e contribuirá para a formatação do *ethos* organizacional. Nesse sentido, é de fundamental importância que se observe como se dá a enunciação. O uso de pronomes pessoais de primeira pessoa – a enunciação elocutiva – o uso de pronomes pessoais de segunda pessoa – a alocutiva – ou o uso de frases que apagam todo traço dos interlocutores, fazendo com que o dito não se torne responsabilidade de nenhum dos

interlocutores – enunciação delocutiva – são traços marcantes e que devem ser considerados em um discurso, principalmente, naqueles que as organizações produzem para condensar seus valores junto ao público interno.

Os valores compartilhados pela coletividade formam a base para que a interlocução seja bem-sucedida, de maneira que sejam alcançados os efeitos desejados pelo sujeito comunicante. Tais efeitos dizem respeito à finalidade do discurso. “A finalidade é a condição que requer que todo ato de linguagem seja ordenado em função de um objetivo” (CHARAUDEAU, 2009a, p. 69).

O objetivo na comunicação é fazer com que o outro seja incorporado à intencionalidade do sujeito comunicante. Assim sendo, a intencionalidade discursiva consiste em querer *fazer fazer* – levar o outro a se comportar de determinada forma; em querer *fazer saber* – transmitir saberes e informações; em querer *fazer crer* – levar o outro a acreditar no que está sendo dito e em *fazer sentir* – provocar no alocutário um determinado estado emocional (CHARAUDEAU, 2009a).

Se assim o for, o ato de comunicação, na perspectiva charaudiana, se estabelece numa relação de troca entre a instância da produção e da recepção. Dessa maneira, a semiolinguística apresenta-se como fecunda matriz analítica para este trabalho, uma vez que se procurou verificar quais são as intencionalidades em jogo no chamado *mundo Fiat* e se foram alcançados os efeitos desejados pelo sujeito comunicante ao produzir seu discurso. A partir da comunicação interna, tendo como objeto de análise as revistas Fiat em Família e Expresso Fiat e considerando o tema da sustentabilidade, pretende-se elucidar como foi construído o jogo discursivo e qual a intencionalidade latente para fazer com que os empregados Fiat se comportassem de uma determinada forma (fazer fazer), transformando-os em replicadores dos saberes adquiridos (fazer saber) junto às suas comunidades de origem e, principalmente, à sua família mas, sobretudo, se foi possível levá-los a acreditar (fazer crer) que o discurso elaborado pela Fiat era, de fato, pertinente, fazendo-os presas de sentimentos como o orgulho de fazer parte daquele grupo (fazer sentir).

Descrição dos corpora

A comunicação interna da Fiat estabeleceu como sua matriz que deveria trabalhar em quatro grandes eixos com o objetivo claro de gerar informação, fomentar o diálogo e criar um bom clima/motivação. Os eixos definidos foram o institucional, em que a história da empresa é o

fio condutor; os recursos humanos, considerando a gestão das pessoas na organização; a imagem, preocupando-se em também gerenciar internamente a imagem da Fiat; e o atendimento às áreas, dando o suporte necessário às demandas que forem apresentadas. Para cumprir os objetivos de informar, fomentar o diálogo e motivar, criou portfólios diferenciados de comunicação e segmentados por perfil de público, conforme descrição anteriormente feita (páginas 159 a 161).

Faz-se mister que aqui se demarque que a comunicação interna adotada pela Fiat estabelece como premissa a utilização de canais de comunicação capazes de permitir-lhe se comunicar com seus diferentes segmentos de público, formados por seus mais de 13.500 empregados, para os quais estabelece diversificadas estratégias discursivas, principalmente no que se refere à linguagem utilizada e aos efeitos desejados. Resgata-se, então, aqui a intencionalidade discursiva, em que para *fazer fazer*, *fazer crer*, *fazer sentir* e *fazer saber*, a Organização vai agir como um comunicador e vai lançar mão, tanto de outros vários enunciadores – todos fiduciários dos interesses da empresa –, quanto de diferentes elementos discursivos para a concretização de seus objetivos enquanto organização. Nesse sentido, para a realização deste estudo, foi escolhido como *corpora* as seis edições da Expresso Fiat e as 12 edições da revista Fiat em Família publicadas durante o ano de 2010, dirigidas ao seu público interno em diferentes situações de comunicação: no trabalho e na vida familiar, respectivamente.

1. Expresso Fiat - Revista corporativa, com foco nas pessoas, mas do ponto de vista profissional. De circulação bimestral, é distribuída a todos os empregados, de forma personalizada. Essa personalização deve ser enfatizada, uma vez que cada exemplar traz impresso o nome e o setor de seu destinatário. Com uma tiragem de 14.000 exemplares, cada empregado a recebe com seu nome impresso (não é uma etiqueta feita em computador, a revista traz o nome do destinatário). Seu objetivo é difundir a cultura empresarial e fortalecer a marca. No ano de 2010, ela só não circulou no mês de junho. São 44 páginas, em papel couché fosco, capa 150 e miolo 90 gramas, em policromia, com acabamento em grampo cavalo. A produção de seu conteúdo é de responsabilidade da equipe de Comunicação Interna Fiat e tem editorias fixas e sazonais, definidas conforme a demanda e a necessidade de comunicação da Organização. Sua finalidade é introjetar os valores e crenças da Fiat, a fim de “difundir a cultura empresarial e fortalecer a marca”⁶⁵.

⁶⁵ Retirado de material produzido para apresentações internas, disponibilizado pelo próprio setor da Fiat.

2. Fiat em Família - É uma revista corporativa, com foco nas pessoas do ponto de vista sociofamiliar, trazendo informações sobre saúde, benefícios, educação, convivência e cidadania. Seu objetivo é criar vínculo, gerando identificação com o empregado e sua família, e fortalecendo os laços com a Organização. Produzida mensalmente, é dirigida aos empregados e seus familiares, sendo distribuída juntamente com a cesta básica. São 12 páginas, em papel couché fosco, capa 150 e miolo 90 gramas, em policromia. A produção de seu conteúdo é de responsabilidade da equipe de Comunicação Interna Fiat e tem editorias fixas, embora outras possam aparecer, conforme a demanda e a necessidade de comunicação da Organização.

Os espaços de enunciação

A instância de produção, nesse caso, é a Fiat. O sujeito comunicante (EUc), portanto, é uma organização privada, multinacional de origem italiana, com 35 anos de Brasil, que emprega aproximadamente 14.000 pessoas. Além da organização, o sujeito comunicante se compõe também da equipe de comunicação interna, profissionais responsáveis por definir o que, a quem, como e por quais meios falar com o destinatário de seu discurso. Para tanto, a Fiat vai utilizar diferentes enunciadores (EUe) aqui compreendidos como os vários profissionais entrevistados, de diferentes áreas de expertise e que vão ocupar a função de enunciadores daquilo que a organização pretende enfatizar nos números de sua publicação.

Já o sujeito destinatário (TUd) é todo o público a quem se destinam as publicações – empregados e familiares - e o interpretante (TUi) é o seu leitor real, ou seja, aquele que, ao se dedicar à leitura, se esforçará para compreender aquilo que está sendo dito. O espaço interno-externo, nesse caso, é utilizado para atender as necessidades da Organização e pode não ser, conforme dito no capítulo 2, condizente com as necessidades da instância receptora, uma vez que esses leitores são seres localizados historicamente, integram uma comunidade, têm um repertório e têm um imaginário coletivo e individual com suas próprias visões do mundo. Para melhor compreensão do que trata essa análise, reproduz-se, na figura 11, o quadro enunciativo de Charaudeau (1983), adaptando-o ao objeto de estudo Fiat/Comunicação interna/*corpora*.

Quadro 3- Relação contratual Fiat e empregados

Fonte - Adaptado de CHARAUDEAU, para que a autora pudesse fazer a representação gráfica de como se dá a relação contratual entre o objeto de estudo Fiat, os objetos de análise Fiat em Família e Expresso Fiat e os leitores, como empregados da organização.

Assim, reconhecendo que a organização tem controle sobre a produção e a distribuição das revistas – uma é entregue ao próprio empregado pela chefia imediata e outra chega a sua casa, juntamente com a cesta básica – mas não tem controle sobre o uso que é feito delas – se a cesta básica for doada a terceiros como pais e empregados domésticos, no caso da Fiat em Família, por exemplo, ou esquecidas em armários destinados aos objetos pessoais dos empregados, no caso da Expresso Fiat, o discurso organizacional pode estar sendo desconsiderado. A fim de minimizar esses possíveis *gaps*, ressalta-se que esta tese pretende analisar as instâncias de produção – por meio dessa AD – e de recepção – por meio das pesquisas qualitativas, cujos resultados serão adiante apresentados.

Essa análise pretendeu então avaliar como o Eu comunicante (EUC) fala por meio de seus Eus enunciadore (EUE) e como ele então se denomina, como se refere a si mesmo e ao seu empregado (TUD). E, além disso, entender como a comunicação interna tem tratado o tema da sustentabilidade. A partir dessa leitura, pretende-se chegar às imagens que a organização constrói de si (*ethos*). Para tanto, as 12 edições da revista Fiat em Família e as seis da Expresso Fiat, publicadas em 2010, foram objeto de análise. Embora reconhecendo como sendo usual que se apresente, em uma tese, primeiramente, todo o quadro teórico-metodológico e, em seguida, o trabalho de análise, pretende-se aqui uma subversão dessa lógica e optou-se por se trazer, concomitantemente, a teoria e a análise, de maneira a tornar claras tanto as torças languageiras efetivadas pelas instâncias de produção dos discursos quanto as intencionalidades presentes. Ao adotar-se tal procedimento, espera-se que a

interpretação ganhe coerência, pois faz-se a exposição do *corpus* e, ao mesmo tempo, desenvolve-se a análise.

Corpus Fiat em Família – edições 2010

A publicação tem o objetivo claro de valorizar a família do empregado, construindo pautas que trazem a família para a cena principal, fato que pode ser observado pela escolha das fotos das capas. As 12 edições do ano de 2010 trazem o empregado e/ou sua família em poses nas quais a alegria, o sucesso ou a conquista de um objetivo são a tônica. Sempre sorridentes, com roupas em cores quentes, como o amarelo, o vermelho e o laranja e, aparentemente, bastante felizes, os fotografados também encenam o tema da matéria de capa, que, em sua maioria, fala de educação (foram quatro capas), dos eventos ocorridos ou que ocorrerão na Organização (foram quatro), sobre saúde (foram duas) e dos benefícios e promoções de programas específicos da organização (foram duas capas). Em todas as edições, a marca Fiat aparece como uma assinatura, no canto superior direito. Além disso, duas fotos menores, no rodapé da capa, fazem as chamadas para outras matérias da publicação, em tarja colorida, criando um detalhe original para o destaque.

As capas

As capas revelam o assunto principal da revista, e essas matérias ocupam a página central da publicação, com exceção das edições de abril e novembro. Na primeira, a página central faz uma chamada para a festa de 1º de maio, dia do Trabalhador, sabidamente um dos mais esperados eventos da Fiat e, na última, o espaço nobre é ocupado pela seção Opinião Premiada. O nome da publicação *Fiat em Família* vem grafado em uma tipografia cursiva, na cor branca em nove edições do ano de 2010 e, em três, na amarela.

De janeiro a dezembro de 2010, foram tratados 21 diferentes temas na publicação e, dentre eles, apenas as editoriais Entrevista, Opinião Premiada, Bom de Cozinha e Eventos se repetem em todas as edições, o que as faz ser consideradas como colunas fixas na publicação. As demais versam sobre temas específicos à chamada de capa da revista e, assim, a partir da edição de agosto, o tema sustentabilidade passa a ser apresentado, merecendo então destaque nas edições posteriores.

As entrevistas

A coluna Entrevista tem como traço comum a todas as edições trazer um entrevistado que tenha conhecimento sobre o tema a ser tratado, ou seja, alguém cuja expertise no tema possa

torná-lo crível, um argumento de autoridade. No formato perguntas e respostas, a coluna vincula temas e momentos, buscando falar de preocupações básicas do brasileiro médio, além de, sempre que possível, encaixar a realidade da Fiat nesse bate-papo. Veja-se o exemplo abaixo.

“Pergunta feita ao entrevistado: ‘Como você avalia uma iniciativa empresarial, como a do Grupo Fiat, que proporciona para os filhos de seus empregados o contato (muitas vezes, o primeiro) com o mundo circense’? E a resposta: ‘Isso contribui para preservação de uma arte milenar e para o acesso de crianças e jovens à cultura, desempenhando também papel fundamental na criação e formação de público. Quando uma grande empresa promove para sua equipe uma noite no circo, é mais do que simples entretenimento: é confraternização, é cidadania!’”
(Edição de outubro – Fiat em Família).

Como toda pergunta, esta traz embutida a resposta esperada. Ainda assim, não é o sujeito comunicante, a organização Fiat, que está se vangloriando de seus feitos. Os elogios partem do entrevistado. Dessa forma, a estratégia discursiva cria um clima, uma ambiência de valorização da empresa, atestado por terceiros e manipulando valores do universo discursivo do sujeito destinatário: o acesso ao circo é uma felicidade para a família do empregado proporcionada pela Fiat! Quem diz é uma autoridade no assunto.

As opiniões dos empregados

A coluna Opinião Premiada é um espaço onde o próprio empregado ou sua família sugerem temas que deverão ser tratados pela publicação. Essa sugestão se dá por meio de um formulário que é encartado em todas as edições e os convoca a serem repórteres da revista. Ao sugerir a matéria, além de tê-la publicada e se tornar personagem da mesma, os repórteres ocasionais concorrem a prêmios. Como coluna fixa, o espaço tem sido utilizado para tratar, prioritariamente, de temas atrelados à saúde (foram sete edições), contemplando informações sobre prevenção e/ou cuidados, evidenciando ser a saúde uma preocupação para a família Fiat. Outras três edições tiveram como foco a educação, uma falou sobre o tratamento aos idosos e outra sobre decoração de Natal. Esposas e filhos são os principais participantes e não houve, em 2010, nenhuma adesão do próprio empregado, evidenciando, assim, que a publicação é dirigida aos familiares.

Essa estratégia de trazer a família do empregado para dentro da revista é uma estratégia discursiva característica da modalização do discurso na qual o locutor implica, envolve, seduz o interlocutor em seu ato de enunciação, trazendo-o para seu universo discursivo, o que caracteriza a enunciação alocutiva (trazer o alocutário para dentro do discurso). Ao dar a voz aos familiares dos empregados premiando-os e focalizando o assunto de seus interesses, a Fiat

e sua equipe de comunicação interna compartilham o imaginário sociodiscursivo de seu público destinatário.

Os eventos

A coluna de eventos também é recorrente na publicação, seja para chamar para a participação ou para revelar como foi o evento. Essa área é bastante destacada na Fiat em Família. Em algumas edições, são publicizados vários eventos, revelando o quanto essa área é importante para a comunicação interna da Fiat. Na edição de fevereiro, evento realizado no Fiat Clube é noticiado logo na contracapa e situa-se na área de responsabilidade social, remetendo à noção de cidadania que nomeia a seção. O título, *Diversão com responsabilidade*, vincula a diversão, própria do verão e das férias com a responsabilidade e tem a ver com o momento (verão/férias) do mês de janeiro. A matéria versa sobre o Projeto Pratique Gentileza, uma parceria da Fiat com a Unimed e a Rádio Itatiaia. O mascote criado, o Urbanoide, circulou pelo clube, distribuindo adesivos sobre o projeto que tem como objetivos estimular práticas de cidadania relacionadas à qualidade de vida, atitudes positivas no ambiente de trabalho, valorização do meio ambiente, educação e discussão da mobilidade urbana. As palavras cidadania, diversão e responsabilidade estão em destaque na página, e, juntamente com a fotografia de familiares dos empregados no dia do evento, criam o clima, dão o tom de cordialidade e evocam, didaticamente, questões importantes do convívio na prática da cidadania cotidiana.

Na edição de maio, por sua vez, o destaque é para a festa do 1º de maio, Dia do Trabalhador, que aproveitou o fato de ser época de Copa do Mundo para dar o tom da festa, intitulada *Nosso time é show de bola*, narra tudo que ocorreu durante o evento, que teve o cantor Latino, a cantora Cláudia Leitte, a dupla Zezé di Camargo & Luciano e a banda Cheiro de Amor como convidados. A matéria, em verde e amarelo, usa como ícone a bola, mundialmente identificada com a vibração da vitória e com a conquista, principalmente no Brasil. Os animadores de torcida também foram convidados a fazer parte desse time da alegria.

“Foi maravilhoso, tinham muitas crianças, um momento família. Adoro quando é assim, me sinto em casa” (Alinne Rosa, vocalista do Cheiro de Amor).

A partir do título *Nosso time é show de bola*, percebe-se que o EUE procura evidenciar os valores que regem o grupo – união, time, somos bons – e isso é endossado por um outro enunciador, uma voz externa, de fora da equipe, como a cantora, que chama para si a

responsabilidade de dizer aos leitores como a Fiat faz com que todos se sintam em casa, em um quadro familiar de muita harmonia e felicidade.

Outro evento a ser destacado na edição de junho é o Arraiá Du Brasil-Junina Grupo Fiat. É matéria de capa, que traz o fundo quadriculado verde com o título Fiat em Família em amarelo e um rodapé com o traçado de palha, característicos dos chapéus e outros objetos feitos com esse material. As imagens da capa são as mesmas que constam no miolo, nas páginas centrais, lugar nobre da publicação: o mapa do Brasil formado por bandeirinhas de São João e figura estilizada de um casal em que a mulher está vestida de cangaceira, numa referência à região Norte/Nordeste do Brasil, e o homem, de gaúcho, fazendo alusão à região Sul. O tema da festa é a multiculturalidade brasileira, e a expressão *Tá chegando o arraiá* traduz as formas de oralidade próprias das pessoas que vivem no interior. O clima de alegria contagia pelas sanfonas citadas logo no início, dos sorrisos e da cor laranja que forma a toalha quadriculada que faz o fundo das páginas.

Bom de Cozinha

A coluna Bom de Cozinha também aparece em todas as 12 edições do Fiat em Família, embora desde a edição do mês de maio ela tenha passado a se chamar Vivere, mesmo nome do programa que a Organização havia lançado para promover o bem-estar dos empregados. A coluna passou então a trazer dicas de saúde, sobre alimentação saudável e assuntos relacionados à qualidade de vida das pessoas.

A sustentabilidade: o tema em família

Além dos destaques relacionados, buscou-se também analisar a revista em seu conteúdo voltado para a sustentabilidade. Percebe-se que em algumas edições a temática aparece de forma mais contundente, vinculando-se à realidade da Fiat. Para efeitos dessa análise, essas matérias serão apresentadas a seguir, por ordem cronológica⁶⁶.

Na edição de janeiro, a página 2 traz uma matéria sobre o voluntariado, nominando a Fiat como *uma empresa de oportunidades*, pois 10 empregados participaram do Programa Árvore da Vida, de julho a novembro de 2009, com o objetivo de ensinar aos jovens do Jardim Teresópolis os primeiros passos para a abertura de uma empresa. Fica a pergunta: a empresa

⁶⁶ Somente as edições de maio e dezembro ficam fora dessa análise em relação à sustentabilidade porque esse tema não foi contemplado nas mesmas.

de oportunidades refere-se a quem? Ao empregado que se tornou voluntário? Ao jovem que recebeu as aulas e, nesse caso, qual era mesmo a empresa de oportunidades? À Fiat? E, ainda nesse caso, qual era a oportunidade? O título *Empresa de oportunidades* joga com a ambivalência de sentidos, uma vez que o projeto trata da criação de uma empresa fictícia. Para os moradores da comunidade do entorno da Fiat, a oportunidade de aprender a montar e gerir uma empresa; para os empregados da Fiat, uma oportunidade de realizar um trabalho voluntário e, implicitamente, as oportunidades proporcionadas pela Fiat. Assim, é construído um *ethos* de responsabilidade social por meio do Projeto Árvore da Vida, voluntariado e Rede Fiat de Cidadania.

A matéria das páginas 6 e 7, intitulada *Educação agora, sucesso no futuro*, também tem um forte viés na sustentabilidade, pois as marcas linguísticas encontradas, como, por exemplo, a utilização do intensificador MAIS: mais aprendizado, mais dedicação e mais chances revelam uma preocupação com o futuro, com a geração que está sendo preparada e que deve ser estimulada a estudar. Para isso, a Fiat, mais uma vez, destaca sua benevolência afirmando que o Grupo Fiat faz sua parte na busca pelo sucesso dos filhos de seus colaboradores e que seus três programas voltados à educação – Prêmio Fiat de Educação, a Maratona Cultural e o Kit Escolar – cumpririam essa função social. O Prêmio, por exemplo, é destacado em números que querem mostrá-lo como uma iniciativa de sucesso ao longo de seus 12 anos de existência. Para o presidente do Grupo Fiat no Brasil, C.Belini, o Prêmio revela o compromisso com o futuro e reforça os valores da Fiat, afirmando que a iniciativa é um investimento na educação e na motivação do empregado.

Na edição de fevereiro, a matéria das páginas 10 e 11, com o título *Vou de ônibus*, em um jogo de palavras com a música da Angélica, *Vou de táxi*, convida os funcionários a utilizarem o serviço de ônibus oferecido pela Organização. Mais que falar dessa frota, o conteúdo traz depoimentos positivos e vai discorrendo sobre as vantagens da utilização desse benefício e em determinado momento ressalta que o maior objetivo é proporcionar aos usuários um sistema de transporte confiável e seguro, que traga satisfação e bem-estar, enquanto um usuário, com 17 anos de empresa, confirma que nunca teve um atraso. Também acha que o transporte é muito seguro. Há uma preocupação em afirmar e confirmar um valor positivo. Ou seja, em nenhum momento, o discurso da Fiat é construído a partir da premissa de que sua localização inviabilizaria aos seus 14.000 empregados, a maioria residente em BH, a rigorosa observância do horário de sua jornada de trabalho. Então, o transporte oferecido é um benefício muito maior a ela mesma que, ao oferecê-lo, garante que sua linha de produção efetivamente

aconteça. Ou que a Fiat tem mesmo que se preocupar com a mobilidade urbana, pois essas pessoas estariam ainda mais expostas se, individualmente, fossem todos os dias do trabalho para casa e realizassem o sentido inverso, em um trajeto reconhecidamente perigoso na região, marcado por altos índices de acidentes.

Na edição de abril, as páginas 8 e 9 trazem a coluna Opinião Premiada e, nesse caso, falou-se sobre a água potável, considerada um bem finito e uma preocupação básica para a sustentabilidade. O conteúdo reforça a questão de como o desperdício é um dado alarmante hoje, mas, também destaca que as condições insalubres da água disponível são preocupantes. E salientam dados que pretendem alarmar para provocar a reflexão e um posicionamento do cidadão.

“Quase 20% da população do planeta, ou seja, mais de um bilhão de cidadãos, não têm acesso à água potável. Todos os anos, milhares de pessoas morrem devido a doenças causadas por água contaminada” (Edição de abril – fala institucional).

Em maio, a coluna Vivere – Qualidade de vida, vem com o título *Por uma vida mais saudável* e faz um alerta para a importância da prática de atividades físicas, com depoimentos de um empregado e do supervisor de Saúde Ocupacional da Organização. O título coloca em evidência, na cor verde, tradicionalmente ligada à saúde e esperança, a partícula intensificadora Mais e o adjetivo saudável. A partir daí, o texto procura comprovar a sua tese inicial. Por exemplo, o supervisor de Saúde Ocupacional afirma que a qualidade de vida está ligada à capacidade das pessoas em manter um equilíbrio entre as várias dimensões do cotidiano, ou seja, em saber lidar com os aspectos pessoal, profissional, físico e emocional. Ao que o empregado replica dizendo que não é só fazer atividades físicas e cuidar da saúde. É preciso, também, estar bem com a família e no trabalho. Os exercícios deixam-no mais disposto para trabalhar. Nota-se aí o interesse em evidenciar a autoridade dos sujeitos enunciantes e, mais do que isso, a adoção do processo estratégico de *fazer fazer* e de *fazer saber*, pois os comportamentos ideais são desejados pela organização e ela almeja que o empregado atue como multiplicador desse saber adquirido. Não por acaso, o EUc ainda faz questão de revelar:

“Gilberto não ingere bebida alcoólica, não fuma e mantém uma alimentação balanceada, à base de frutas e legumes” (Edição de maio – fala institucional).

Na edição de junho, as páginas 4 e 5, definidas como Meio Ambiente, trazem uma matéria com o título *Uma ilha de renovação*, cujo conteúdo é sobre a reciclagem do lixo produzido

pela Fiat. Essa tarefa cabe à Ilha Ecológica, área de 20 mil metros quadrados que faz a separação e encaminhamento dos refugos da fábrica, encaminhando-os para as organizações de reaproveitamento e reciclagem credenciadas. A matéria destaca, entretanto, que esse trabalho só foi possível com a adesão dos empregados à coleta seletiva.

“O trabalho feito na Ilha Ecológica é importante para a conservação ambiental. Entretanto, separar os resíduos e encaminhá-los para a reciclagem é uma atitude que deve ser tomada por todos os cidadãos em suas casas” (Edição de junho – fala institucional).

Entre as possibilidades de análise, evidencia-se, mais uma vez, o processo estratégico, porém agora o do *fazer crer* e o do *fazer sentir*, haja vista que a organização, em seu discurso, quer levar seus alocutários a acreditar no que está sendo dito e, a partir dessa crença, construir um sentimento de orgulho, envolvendo-os semanticamente na conquista desses resultados. O *ethos* da responsabilidade social emerge significativamente no *corpus* Fiat em Família. A matéria termina com um quadro em que são apontados os quesitos para uma reciclagem eficiente, dentre eles, o uso de recipientes nas cores mundialmente reconhecidas para cada tipo de resíduo e também o tempo médio de decomposição de cada tipo de material. A matéria ainda traz um olhar⁶⁷, destacando desde quando existe o Dia Mundial do Meio Ambiente e o tema do ano de 2010, que foi a biodiversidade.

Na edição de agosto, as páginas 2 e 3, sobre sustentabilidade – primeira vez que o termo aparece na publicação – com o título *O que você faz pelas gerações futuras?* começam com a impressão de que a coleta de lixo seletiva será o tema da matéria. Essa temática, porém, apenas introduz o tema, pois, no parágrafo seguinte, já se posiciona de maneira diversa.

“O envolvimento das pessoas não deve estar ligado apenas à preservação do meio ambiente. Para garantir um futuro melhor às próximas gerações, é preciso pensar qual a responsabilidade social que temos com as comunidades à nossa volta e como isso pode influenciar na construção de uma cultura sustentável entre todos nós”.

A partir daí, conceituam o termo sustentabilidade e evocam que as pessoas vêm fazendo sustentabilidade em seu cotidiano, sem o saberem. E, imediatamente, inclui a Organização nesse contexto, afirmando que ela se preocupa em contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos públicos com que se relaciona. E adverte: “Mas⁶⁸ não basta só a empresa atuar dessa maneira” e convoca os empregados a incorporar esse espírito e a se transformar em exemplos para os filhos. Pela primeira vez, o selo Consciência Sustentável

⁶⁷ Olho, no jargão jornalístico, é uma frase colocada em destaque na matéria, algumas vezes em cor diferenciada, que oferece uma informação a mais sobre o assunto.

⁶⁸ Observe-se a recorrência da conjunção adversativa MAS, atuando sempre como um conectivo que introduz, retoricamente, ideias opostas fazendo valer um determinado argumento em contraposição a outro.

aparece, e o texto explica que a Organização adotará várias ações para estimular a mudança de comportamentos sobre questões que se conectem com a sustentabilidade e, sempre que isso ocorrer, o selo aparecerá. Para o início da campanha Consciência Sustentável, o desafio envolverá o consumo consciente e premiará os usuários dos restaurantes que entregarem a bandeja sem nenhuma sobra de alimento e descartarem o lixo corretamente nos pontos de coleta seletiva. Na página 4, a entrevista com o consultor ambiental traz a questão para o universo infantil, tentando mostrar como as crianças já podem ser educadas para as questões da sustentabilidade. O didatismo presente no discurso institucional Fiat também deve ser evidenciado. Ao inserir as crianças em suas preocupações com o futuro, ela emite sinais de que acredita em um legado e aposta em seu papel social para levar as pessoas a uma mudança de postura.

Na edição de setembro, as páginas 6 e 7 trazem a maratona cultural, com o título *Esperança que transforma*. Essa maratona abordou como tema *Os 8 jeitos de mudar o mundo*, tendo como pano de fundo as metas assinadas, em 2000, pelos países membros da ONU, também conhecidos como Os Objetivos do Milênio e que deverão ser atendidos até o ano de 2015. A matéria ainda os aponta, haja vista que os filhos dos empregados matriculados nos ensinos fundamental e médio terão que desenvolver um projeto envolvendo as oito práticas e apresentando como suas ideias podem ajudar a promover mudanças na sociedade. São essas as oito metas: acabar com a fome e a miséria; educação básica de qualidade para todos; igualdade entre sexos e valorização da mulher; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde da gestante; combater a AIDS, a malária e outras doenças; qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento. Nas páginas 8 e 9, a Opinião Premiada falou sobre o respeito aos idosos, tema que se vincula também à sustentabilidade, pois o conceito diz que é preciso cuidar do presente, sem esquecer o passado, tendo em vista um futuro melhor. Assim, ao escolher essa sugestão, a empresa buscou mostrar o quanto ser sustentável é uma questão de respeito, aliás, título da matéria (Respeito não tem idade).

Na edição de outubro, na página 4, com o título *O Desafio está lançado*, a matéria fala que a maratona com o tema *Os 8 jeitos de mudar o mundo*, já começou. Na página 5, com o título *Criatividade em prol do planeta*, que traz o selo da Consciência Sustentável, é lançado um concurso de arte, cujas peças deverão ser criadas com material reciclado ou reutilizado. O prêmio para as 10 melhores obras será a exposição dos trabalhos para votação e escolha, pelos

colegas, dos três melhores, que serão premiados com R\$400,00 para serem gastos no Parque Ecológico Vale Verde, em Betim.

Na edição de novembro, na página 10, com o título *Arte reciclada e o selo da Consciência Sustentável*, é apresentado o resultado do concurso de arte lançado na edição anterior. Doze pessoas receberam o prêmio de R\$400,00 e 40 ganharam jogos educativos do Programa Árvore da Vida. A matéria também presta contas sobre a ação para estimular o não desperdício de alimentos e comemora: *30 toneladas de alimentos deixaram de ser desperdiçadas, quantidade suficiente para gerar cerca de 30 mil refeições*. Aqui, deve-se considerar o peso icônico da criação de um selo para marcar sua agenda de sustentabilidade.

O selo é formado pelas palavras consciência e sustentável, ambas grafadas em letra sem serifa, o que lhe confere leveza e modernidade. A marca ainda tem como ícone o planeta, estilizado, no canto superior direito. A cor usada é o verde que remete à natureza, sendo ainda considerada como a cor da saúde. O verde, porém, é utilizado em dois tons diferentes e foram aplicados como se fizessem um movimento ondulado. As cores provocam um contraste e revelam um jogo de formas, um transitar entre a luz do verde mais claro e a sombra do verde mais escuro um discurso não-verbal. A percepção do movimento das cores em ondas acontece no plano dos sentidos (da visão e do significado) e talvez aí resida o jogo: pensamentos também vêm em ondas e são os pensamentos que se transformam em ação. A materialidade discursiva reflete o ideológico que quer a consciência das pessoas desperta para o tema e também que se sustente a si mesma, jogando com a ambiguidade do termo: sustentar o mundo e a si próprio, sendo a autonomia do sujeito a base da sustentabilidade. O discurso-ideológico permite essa análise pois, via de regra, interpreta uma imagem através de outra.

Corpus Expresso Fiat – edições 2010

A Expresso FIAT tem o objetivo de municiar o empregado de informações sobre a Organização, seus processos e seus produtos. As seis edições do ano de 2010 têm uma característica em comum: as cinco primeiras matérias pertencem às mesmas editorias e as cinco últimas também, ou seja, essas são fixas e ocupam as mesmas posições na revista, abrindo-a e fechando-a. As demais, mesmo que se mantenham, ocupam as páginas conforme tamanho, interesse institucional e/ou importância. Em suas capas, a marca Fiat aparece como uma assinatura no canto superior esquerdo. Além disso, todas trazem uma foto central, com chamada em destaque para a matéria de capa e outra chamada menor para outra matéria da publicação, que fica no canto superior direito. Como é uma revista, traz também seu expediente e enfatiza que a publicação é produzida com papel extraído de florestas certificadas.

As capas

As capas revelam o assunto principal da revista e essas matérias ocupam grande parte da publicação, tendo o número mínimo de nove e o máximo de 13 páginas, sempre nas páginas centrais. O nome da publicação *Expresso Fiat* vem grafado em uma tipologia sem serifa e em branco, quando o fundo é vermelho, e em preto e vermelho, quando o fundo é branco.

De janeiro a dezembro de 2010 foram tratados 38 diferentes temas na publicação e, como recorte, opta-se por analisar, além daquelas nas quais foi encontrada uma constância de tema e repetição ordenada na publicação, todas as colunas que tenham aparecido pelo menos em quatro das seis edições e todas as que falarem especificamente sobre sustentabilidade. Assim, destacam-se as colunas: *Ao leitor*; *As mais lidas/Cartas*; *No pódio*; *Entrevista*; *Árvore da Vida*; *Boa ideia, boa solução*; *Capa*; *Túnel do tempo*; *Circuito Fiat*; *Sou Fiat de coração*; *Produto*; *Curtas*; *Giro pelo Mundo*; *Em foco*; *Pense nisso*; *Fiat Novo*⁶⁹.

As chamadas das capas são sempre trabalhadas na coluna intitulada *Capa*, que recebem tratamento especial na revista, como uma matéria. O número de páginas varia em função do destaque dado ao tema, mas sempre traz várias fotos e busca atrelar o tema tratado a outros assuntos relevantes da fábrica. A edição de julho/agosto, por exemplo, lança o modelo de atuação de sustentabilidade do negócio Fiat, representado pelos cinco pilares, as cinco

⁶⁹ O itálico foi utilizado para marcar as cinco primeiras e as cinco últimas matérias da publicação, que obedecem a um mesmo padrão: na quantidade de cinco, aparecem sempre na mesma sequência em todos os números analisados. Foram entendidas como fixas e sequenciais, apresentando-se como abertura e encerramento da revista.

mãozinhas: Nossas Pessoas, Nosso Planeta, Nossa Comunidade, Nossos Parceiros, Nossos Produtos. Para cada pilar, são apontadas as ações que a Fiat desenvolve. Nossas Pessoas: Fiat mais você (gestão do ambiente de trabalho), Centro de Competências (desenvolvimento das pessoas – gratuito ou subsidiado), Vivere (programa de qualidade de vida no ambiente de trabalho), *Job Posting* (recrutamento interno), Inclusão eficiente (inclusão dos deficientes físicos), Consciência sustentável (marco da campanha: Consumo consciente: atitude que transforma). Nossa Comunidade - Programa Árvore da Vida, que existe desde 2004. Nosso Planeta: estação de tratamento de efluentes, Ilha ecológica, coleta seletiva, redução de consumo de energia e reaproveitamento da água, uso de papel certificado. Nossos Parceiros - Projeto de Competitividade Integrado: atitude e inovação, a sustentabilidade do nosso negócio, SuPer (*Supplier Performance*): programa de interatividade entre a Fiat e os fornecedores. Nossos Produtos - Uso de motores flex, Siena Tetrafuel, uso de plástico reciclado, o pneu verde, Fiat Autonomy (veículos adaptados), o Novo Uno e o Pálio Elétrico, a metodologia WCM, que organiza o sistema de produção em 10 pilares.

Os editoriais

Coluna *Ao leitor* - Função editorial da revista, sempre termina com a indicação de Boa Leitura! E é sempre assinada pela Equipe de Comunicação Interna. Ao seu lado vem o sumário que sempre traz quatro chamadas em destaque, uma delas sendo a matéria de capa. Tendo a definição de Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1996, p. 50) como referência para o que seja um editorial, denominado pelo autor como “matéria interpretativa em jornal que leva a assinatura de seu autor; ponto de vista de um jornal ou revista sobre um determinado assunto”, faz-se necessário que se detenha sobre a função discursiva de um editorial em uma revista empresarial, na qual estão em jogo e são apresentados, quer se use a sutileza, ou de maneira sofisticada ou até mesmo escancarando sua intenção, os argumentos persuasivos responsáveis pela adesão aos objetivos da Organização. Nesse sentido, o EUc (Eu comunicante) utiliza mecanismos que “[...] mobilizam nossa memória, nossa inteligência, nossos desejos, e, de alguma maneira, conduzem, conquistam, forçam ou constroem pontos de vistas sobre o mundo” (BRAIT, 2004, p. 44). Por outro lado, esse discurso, ao ser produzido, deverá passar credibilidade, ou seja, assumir a condição de verdadeiro, conforme se pode ver nos exemplos apresentados a seguir.

A preocupação da Fiat com o desenvolvimento de seu negócio vai além do alcance dos indicadores econômicos, ambientais e sociais. O seu compromisso é com a produção de carros que, cada vez mais, causem menor impacto ambiental, bem como a gestão de pessoas de forma ética e transparente, ao bom relacionamento com

os fornecedores e clientes, sem perder de vista o investimento nas comunidades vizinhas à fábrica. A sustentabilidade está no DNA da Fiat. (Expresso Fiat – edição julho/agosto 2010)

Único. Inovador. Ícone. Paixão. Essas são algumas das muitas palavras que podem ser atribuídas ao mais recente lançamento da Fiat e que é capa desta edição da Expresso Fiat: o Novo Uno. (Expresso Fiat – edição abril/maio 2010)

Aliando investimentos em tecnologia ao desenvolvimento humano, a Fiat busca, a cada dia, seus diferenciais. E, como se pode ver, não restam dúvidas de que estamos no caminho certo. (Expresso Fiat – edição novembro/dezembro 2010)

De olho no amanhã, 10 voluntários da Fiat e 29 jovens do Jardim Teresópolis comemoram o sucesso da EcoStorm, fábrica experimental de camisetas com temas ecológicos montada no projeto Miniempresa. A Expresso conta como sustentabilidade, competitividade e uma boa dose de inovação não faltaram a esses empreendedores (página 14). (Expresso Fiat – edição dezembro 2009/janeiro 2010)

A satisfação, mas, dessa vez, de seus próprios profissionais é o foco de outro grande projeto: o Programa de Gestão do Ambiente de Trabalho, Fiat Mais Você. A primeira etapa, a pesquisa, foi um convite aos quase 13 mil empregados da empresa a opinarem sobre o relacionamento com os gestores e os colegas, sobre o ambiente da empresa e o dia a dia dos profissionais (página 16). Como resultado serão desenvolvidos planos de ação com o objetivo de melhorar ainda mais o ambiente de trabalho da empresa. E, tudo isso, culmina na melhoria dos produtos e serviços aos nossos clientes. Afinal, a satisfação “nasce” de dentro para fora. (Expresso Fiat – edição fevereiro/março 2010)

Nos editoriais analisados, portanto, pode-se afirmar que os modos dominantes dos discursos são argumentativos e enunciativos, com a intervenção direta do EUc sobre o discurso e a predominância do *fazer fazer*, deixando implícita uma relação de força, da influência que o EUc tem sobre o TUD.

As opiniões dos empregados

Coluna *As mais lidas/Cartas* - A revista Expresso Fiat traz um encarte denominado *Pesquisa Premiada*, em que o leitor é convidado a dizer qual foi a matéria que mais agradou a ele, concorrendo a diferentes prêmios, e essas respostas se transformam na coluna *As mais lidas* da revista. O *ranking* elenca as três melhores matérias e um leitor ganha o prêmio, que pode ser camisa, DVD, ou produtos da Cooperativa etc. A seção Cartas recorta quatro pequenos trechos de sugestões enviadas pelos leitores – também por meio da *Pesquisa Premiada*. A primeira dessas cartas sempre faz uma sugestão de matéria e na resposta descobre-se que a sugestão está sendo atendida naquela edição! Como as cartas não são datadas, não é possível identificar o quanto essa resposta demorou para chegar ao leitor. De todo jeito, a percepção que se tem é que o leitor pediu, a Expresso Fiat atendeu! Todas as respostas tratam o leitor de Caro/Cara seguido do primeiro nome. Ao usar essa modalidade de tratamento, a Fiat

identifica o leitor como um cidadão que participa da cena organizacional, dando-lhe um tratamento legitimador de sua presença. Dessa forma, é o *ethos* do chefe soberano que emerge com essa modalidade de tratamento, ou seja, o chefe que constrói valores e os encarna, dando seu exemplo.

A coluna *Em Foco* é escrita por funcionários Fiat. Não se faz alusão a como esses articulistas se manifestam, se são convidados, convocados ou se se apresentam voluntariamente. De todo jeito, os funcionários sempre respondem por setores que se ligam ao tema de capa da revista. Assim, se o tema é atendimento ao cliente, a responsável por esse setor na Fiat é quem escreve na coluna. Traz uma foto de página inteira do articulista e o texto é sobreposto, tornando uma parte da foto como fundo ao box de texto. As cores variam, mas nas seis edições avaliadas, há um predomínio da cor azul.

As premiações externas

Coluna *No pódio* - Essa seção destaca todos os prêmios recebidos pela Fiat no intervalo entre uma publicação e outra. São quatro ou cinco boxes, com premiações para os produtos e/ou o Presidente da Fiat para a América Latina, C. Belini. São premiações nacionais e internacionais. Nessa página, há sempre um carro da marca Fiat ao fundo, e ele sempre está com um farol aceso ou um detalhe luminoso, que captura a atenção do leitor para o lado direito da página. Essa coluna é bastante representativa do *ethos* de competência assumido pela Fiat, pois revela as circunstâncias nas quais são estabelecidos os contratos de comunicação na mesma: subexiste o estatuto de que o presidente tem um notório saber sobre o negócio Fiat o que o habilita a ser premiado e condecorado, legitimando-o perante seus alocutários. A estratégia de divulgação que a coluna No Pódio adota dá um estatuto de autoridade ao presidente e impõe um contrato de comunicação que instaura a figura mítica, do herói, mas, tudo isso para melhor exercer seu poder de convencimento sobre os demais (CHARAUDEAU, 2009b).

As entrevistas

Coluna *Entrevista* - Essa coluna traz sempre uma voz de fora, alguém que tenha a *expertise* sobre o tema em destaque na capa, ocupando duas páginas da publicação. Esteticamente, na primeira página sempre é apresentada uma foto do entrevistado, com grande destaque, em posição central. Abaixo, um box exhibe, em linhas gerais, o tema e quem é o entrevistado, sempre dizendo seu nome, o cargo que exerce e de qual empresa é oriundo. Em seguida, a

entrevista é feita no modelo tradicional: pergunta e resposta. Esse modelo de entrevista faculta ao entrevistador o direito de conduzir a pergunta de maneira a obter respostas que possam facilmente atender os seus interesses editoriais e, na Expresso Fiat, em todas as edições, em pelo menos uma das respostas, o entrevistado vai responder citando a Fiat como uma referência ou um exemplo do que ele acabou de expor.

A sustentabilidade

Coluna *Árvore da Vida* - Essa coluna fala sobre o Programa Árvore da Vida, que atua em quatro diferentes eixos: Parcerias: que apoia ações de promoção da educação, cultura, esporte e saúde em todo o País, mas com foco na inclusão social, por meio das leis de incentivo; Jardim Teresópolis: que busca promover o desenvolvimento humano e socioeconômico no entorno da fábrica; Voluntariado: envolve os funcionários com o Árvore da Vida – Jardim Teresópolis; Capacitação profissional: oferece cursos profissionalizantes, mas o foco é o setor automotivo. Sempre em duas páginas, as matérias geralmente trazem a voz da comunidade e a voz de dentro da Organização, que aparecem como uma caixa de ressonância a multiplicar a percepção positiva em relação ao trabalho desenvolvido pela Fiat.

As temáticas gerais

A coluna *Curtas* é um espaço para a publicação de diferentes temáticas, de forma objetiva, contando em curtas notas algo de interesse da organização. O tema pode ser saúde, cidadania, projetos especiais, uma notícia sobre a vinda de alguma personalidade do mundo corporativo ou sobre os produtos Fiat.

A coluna *Giro pelo Mundo* fala de assuntos ou fatos que acontecem ao redor do mundo, que podem ou não ter relação direta com a Fiat. Seu *layout* é bem leve, usa fotos coloridas e pequenos boxes com relatos sucintos sobre o tema tratado.

A coluna *Pense Nisso* traz dicas de livros e filmes sobre o tema principal da revista. A indicação é feita pela área de recursos humanos. Mais uma vez, todas as indicações fazem referência ao tema de capa.

A coluna *Fiat Novo* tem a função de ser uma cotação dos preços dos veículos produzidos pela Fiat e que podem ser adquiridos pelo funcionário a um preço diferenciado daquele que chega ao consumidor final. Essas compras podem ser à vista, financiadas ou pelo sistema de consórcio. O que se percebe é que essa coluna iguala o funcionário ao cliente, uma vez que

ele pode adquirir os produtos que fabrica e ainda com vantagens em relação ao público externo. A coluna tem o claro propósito de facilitar a propagação de uma imagem positiva da empresa, tornando-os embaixadores da marca: se eu uso, você pode confiar.

A memória

A coluna *Túnel do Tempo* está em quatro das seis revistas analisadas. Essa coluna resgata a história da Fiat, seja por meio de matérias que falem de seus produtos ou contemplando consumidores que narram a sua identificação com a marca. Na edição de janeiro 2010, por exemplo, o produto em destaque foi o Ducato, um veículo para o transporte de cargas e/ou pessoas. O discurso enfatiza a evolução do furgão e atrela essa evolução à da própria Fiat, usando uma linha do tempo de 1997 a 2009.

Na de fevereiro/março, cujo tema principal era o atendimento ao cliente, a coluna *Túnel do Tempo* trouxe uma matéria com uma consumidora fiel à marca que, desde 1992, quando comprou seu Uno Mille 1.0 até 2010, quando adquiriu um carro Premium, o Lína. O discurso Fiat também vai descortinando como a consumidora vai evoluindo os modelos em consonância com a formação da família, em que filhos e conquistas são comemorados com um novo, mais bonito e mais moderno carro Fiat. Vige aqui também o argumento da autoridade: quer autoridade maior do que o cliente fidelizado?

Em abril/maio, cuja capa fala sobre o lançamento do Novo Uno, a Organização vai contar a história do próprio Uno, de 1984 até 2010. A matéria narra a evolução do carro, desde o *design* até as tecnologias adotadas. O Uno Mille tem 26 anos de existência e é considerado um dos maiores sucessos da Organização. O Novo Uno é retratado como uma *nova quebra de paradigmas*.

Por fim, na edição de setembro/outubro 2010, o tema foi também a presença dos carros Fiat no mercado internacional, o que seria de se esperar em uma edição cuja matéria de capa é sobre os números alcançados com a exportação dos seus produtos. Uma arte mostra quais modelos foram os mais exportados em 34 anos, a saber: Fiorino Furgão em primeiro lugar, seguido pelo Uno, Palio Weekend, Palio e Fiat 147. A matéria também aponta como os nomes de alguns veículos foram adaptados à realidade e cultura dos países importadores, como a Elba que nos países de mão inglesa se chama Penny e o Siena que, no México, se chama Albea, mostrando como a Fiat respeita a diversidade cultural.

Os produtos

A coluna *Produto* também aparece em quatro das seis revistas analisadas. A edição de janeiro 2010 trouxe matéria sobre os carros adaptados aos portadores de deficiência física e as garantias diferenciadas que são concedidas a esse público em específico, como descontos acima dos exigidos por lei, garantia um ano mais longa e diferenciações no Confiat, como por exemplo, pagar o táxi para o consumidor que precisar deixar seu carro parado na concessionária. Esses benefícios estão dentro programa Fiat *Autonomy*.

Na edição de julho/agosto, há duas diferentes colunas sobre produtos. A primeira destaca não um modelo, mas um motor: o novo motor E.torQ. e o primeiro modelo a recebê-lo foi o Punto. Essa mudança significou que várias outras alterações tiveram de ser implementadas. O nome do motor também é explicado: E de engenharia, energia, emoção e ecologia e torQ pela característica de alto torque em baixas rotações. Nove modelos já saem da fábrica com o novo motor. A segunda matéria sobre Produto dessa edição destaca o Novo Uno e as múltiplas opções de personalização da linha. Para criar os acessórios, a empresa pensou na facilidade de sua instalação e no preço que deveria ser atrativo. Assim, apresenta a linha de adesivos, *badges* e apliques, bem como outros acessórios que podem permitir mais de 11 milhões de variações. Os kits têm seis temas.

Na edição de setembro/outubro, o produto é a série especial *Sporting* do Siena, um sedan compacto, lançado em setembro, que vem com o novo motor E.torQ e destina-se aos clientes jovens.

E, na de novembro/dezembro, a coluna apresenta o lançamento do Bravo, que aconteceu em novembro, no Rio de Janeiro. O modelo vem com um sistema de navegação como item de série e outras adequações às características nacionais, até mesmo de condições de rodagem. Essas adequações são chamadas de tropicalização do carro e se ajustam ao modelo do Bravo, um *hatch* médio, destinado aos anseios do cliente brasileiro.

As premiações internas

A coluna *Boa ideia, boa solução* sempre destaca as melhores ideias que foram apresentadas no Programa BI\$, um programa interno de sugestões, que premia ideias que possam gerar melhorias na fábrica. Os prêmios podem ser em produtos, listados no *site* Submarino e/ou descontos nas compras de veículos novos e seminovos. Além disso, quem juntar mais moedas

BI\$ também concorre ao sorteio de um Doblò Adventure. Em 2010, quatro edições apresentaram essa coluna.

Em fevereiro/março, um empregado é destaque, pois, ao apresentar uma ideia, fez jus a 20151 moedas BI\$, trocadas por um refrigerador e um frigobar no *site* Submarino. Sua proposta garantiu economia custo, tempo de produção e trouxe mais segurança para os empregados. A coluna aproveita para dar dicas sobre o Programa BI\$.

Em abril/maio, a ideia apresentada por um empregado foi testada e aprovada e agora é aplicada em seis modelos Fiat, o que gerou economia para a Organização e melhoria da qualidade. Por esse motivo, ele ganhou a possibilidade de trocar suas moedas BI\$ por um *notebook*, uma câmera fotográfica e um conjunto de painéis.

Na edição de julho/agosto, a coluna apresentou a ideia de um empregado que o levou a faturar um carro zero ao converter suas moedas BI\$. O prêmio foi garantido ao sugerir que a revisão do Uno Mille fosse feita em 1h:12 e não em 1h:30 como anteriormente.

Para a edição de setembro/outubro, o destaque foi para um grupo. Três amigos propuseram alteração no reparo do catalisador do Doblò e, por isso, o grupo levou 600 moedas BI\$ que foram devidamente guardadas para trocas futuras.

A coluna *Circuito Fiat* está presente em todas as edições do ano de 2010 e tem como diretriz destacar o trabalho feito em uma das áreas da Fiat, com muitas fotos dos empregados e um discurso que reverencia a equipe. Na edição de fevereiro/março, o destaque é para a equipe de seguranças. Com o título *Os guardiões da segurança*, fala sobre os 160 empregados da equipe de Segurança Patrimonial da Fiat, responsáveis pela recepção, pelo patrimônio, trânsito interno e pela liberação dos veículos de carga para entrada e saída da fábrica. O texto destaca que a fábrica é uma verdadeira cidade, onde circulam diariamente 30 mil pessoas.

Na de setembro/outubro, com o título *Juntos por grandes ideias*, o destaque vai para o grupo de trabalho Ecologia do Produto, dentro da Engenharia de Materiais, que surgiu para adequar os produtos Fiat às exigências da Diretiva Europeia 2000/53/CE, que restringe o uso de materiais pesados nos componentes dos veículos. E o discurso oficial garante que a Organização entendeu que essa prática deveria ser estendida a todos os seus produtos, independentemente do mercado. Para a Ecologia do Produto atuar, ela dialoga com muitas outras áreas.

A opinião do cliente

A coluna *Sou Fiat de coração* traz depoimentos daqueles que utilizam os modelos da marca Fiat, enfatizando os motivos pelos quais tais clientes fizeram sua escolha. As entrevistas, geralmente com mais de dois personagens, ocupam duas páginas, trazendo fotos de pelo menos um depoente em destaque e outras com os entrevistados ao lado de seus veículos.

Na edição de janeiro, o foco da matéria está nos taxistas, quer seja como individual ou aqueles que estão vinculados a uma cooperativa. Segundo a edição, os taxistas elegem os carros da Fiat como os melhores, mais confortáveis, com maior valor agregado e menor taxas de manutenção. O Idea foi o carro mais citado na matéria e apenas uma citação para o Siena.

Em abril/maio, edição que veicula o Novo Uno, os três entrevistados da coluna falam de seu amor incondicional pelo Uno Mille, e a empresa corrobora, pois assegura que, mesmo com a chegada da nova versão, o antigo não sairá de linha. A coluna destaca também as qualidades do produto.

Na edição de julho/agosto, a estratégia da coluna foi inversa: o destaque foi para clientes que já haviam adquirido o Novo Uno, que é visto pela empresa como uma nova paixão dos brasileiros. Os três entrevistados ao lado de seu carro, e dentre os argumentos citados para a escolha, destaca-se o de uma *designer* gráfica, que o avalia afirmando que aliar preço e desempenho é mais ecológico. Note-se que essa edição é aquela que é voltada exclusivamente para o tema da sustentabilidade. Coincidência? Engajamento do entrevistado? Ou condução do entrevistador?

Na edição de novembro/dezembro, o destaque, como não poderia deixar de ser, está com os consumidores que participaram do projeto colaborativo de criação e construção do carro-conceito Fiat Mio. Todos os depoimentos são de *heavy users*⁷⁰ que foram pinçados no *site* especialmente criado para receber as sugestões dos internautas.

⁷⁰ Na Internet, *heavy user* nada mais é que aquele usuário *viciado* ou que se dedica navegando em busca de todo tipo de conteúdo, tem grande facilidade no manuseio da internet como ferramenta de trabalho, entretenimento e passa-tempo. Sendo assim, podemos identificar os principais *heavy users* como os profissionais ligados à internet (desenvolvedores de *site*, *designers*, usuários etc).

Conclusão da AD

As instâncias de emissão e recepção na Fiat

Utilizando as categorias propostas por Patrick Charaudeau, fica claro que a instância de produção – sujeito comunicante e seus enunciadorees – é constituída pela organização Fiat, entendida aqui como a filial brasileira do Grupo Fiat, sua comunicação interna e seu Comitê de Sustentabilidade, e a instância de recepção – sujeito interpretante, assim como os sujeitos destinatários formulados pelo comunicante – constituída pelos empregados da Fiat, uma vez que as duas publicações são a eles dirigidas.

Apesar disso, há que se esclarecer que o sujeito interpretante é todo aquele sujeito real que, porventura, pegar a revista e proceder empiricamente à sua leitura. Os sujeitos destinatários, porém, embora grosso modo sejam os empregados da Fiat, ocupam papéis sociais e linguageiros diversos conforme cada um dos *corpus*. A revista Fiat em Família é dirigida ao empregado em situação familiar, o que sugere um momento muito específico para que a leitura ocorra, esperando-se que, fora do ambiente de trabalho, essa leitura ocorra em situação de relaxamento e de compartilhamento. A revista Expresso Fiat é dirigida aos empregados em situação de trabalho, com temáticas direcionadas aos produtos, processos e práticas relativas a esse *locus*.

O Ethos Fiat

Ao se observar, comparativamente, os *corpora* aqui apresentados, é possível estabelecer alguns pontos de análise que podem ser elucidativos de como se constitui o *ethos* Fiat e como seus discursos são construídos conjuntamente, mesmo quando o enunciador busca persuadir o destinatário de que há um ideal de verdade a ser compartilhado, pois, conforme dito no início desta análise, o *ethos* é uma “[...] construção de si para que o outro adira, siga, identifique-se a este ser que supostamente é representado por um outro si – mesmo idealizado” (CHARAUDEAU, 2008, p. 153). Assim, a Fiat do Brasil foi construindo uma relação de si com os seus empregados na qual a reciprocidade fica evidenciada: ela dá o melhor de si e exige o máximo do outro que deve aceitar como seus os *ethé* de credibilidade e de identificação.

Esses diferentes *ethos* são construídos por meio de conteúdos bem articulados, cuja atividade linguageira se preocupa em ser simples, de fácil assimilação e, ao mesmo tempo, faz deslocar os sujeitos do discurso da linha de produção para um patamar técnico em que o uso da língua

estrangeira se dá com incrível naturalidade – principalmente em relação ao inglês; no caso do italiano, língua de origem da matriz, é mais usual o portuliano⁷¹. Os *ethos* de solidariedade e humanidade estão presentes em todas as matérias que referenciam os projetos de sustentabilidade da Fiat, pois todas mobilizam uma representação social que leva o leitor/destinatário a se posicionar entre uma prática social concreta – Árvore da Vida, Cooperárvore, Maratona Cultural, Voluntariado, as ações do Jardim Teresópolis, dentre outros – e sua consciência afetiva que se apoia sobre os seus conhecimentos anteriores, seu repertório social e sobre os julgamentos herdados.

As marcas do texto

A frequência com que, tanto na Expresso Fiat quanto na Fiat em Família, são usadas as enunciações delocutivas chamam a atenção. Ao trazer especialistas de diferentes áreas do conhecimento – no caso das entrevistas da Expresso Fiat – ou a opinião dos familiares – no caso da Fiat em Família – ou quando combina as duas possibilidades: *expertos* e empregados da organização, para atuar como EUE (EU enunciadores), a Fiat usa um argumento de autoridade, passando a mensagem de que a terceira voz utilizada representa a voz da verdade, ou seja, não sou eu que estou dizendo, é ou outro.

Percebe-se também que o discurso Fiat em relação à sustentabilidade busca se traduzir em discurso de compromisso, em que se reconhecem as exigências de um mercado que aposta na globalização econômica e no desenvolvimento tecnológico cada vez mais acentuado, mas que se preocupa em preservar o meio ambiente e em minimizar a desigualdade social, mitigando o passivo existente.

Enfrentar os desafios de frente, tornar a empresa ainda mais competitiva no mercado automotivo, sempre com foco na utilização responsável dos recursos naturais e compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e comunidades. *Essa é a sustentabilidade que a Fiat quer construir ao seu lado.* Porque é só com a sua conscientização e o seu engajamento que poderemos garantir um futuro ainda melhor para as próximas gerações. (Expresso Fiat – julho/agosto 2010, grifo da autora da tese).

O uso recorrente do pronome possessivo seu (seu lado, sua conscientização, seu engajamento) envolve o leitor, traduzindo o compartilhamento de valores e objetivos. Em relação ao papel da Fiat como enunciativa (EUE), deve-se destacar que o uso de adjetivos é recorrente, evidenciando uma imagem de si positiva, ufanista, que enaltece conquistas e vitórias. O TUD (TU destinatário), por sua vez, traz diferentes nomeações, sendo comum que as publicações a

⁷¹ No jargão da indústria, o termo faz referência ao uso do português misturado com o italiano, prática ainda utilizada.

ele se refiram de maneiras diversificadas. Ora denominado colaborador, ora empregado, ora como profissional, inexistente uma nomenclatura definida e, não raras vezes, em uma única matéria, o enunciador utiliza diversas formas de a ele se referir, conforme se destaca abaixo.

A satisfação, mas, dessa vez, de seus próprios *profissionais* é o foco de outro grande projeto: o Programa de Gestão do Ambiente de Trabalho, Fiat Mais Você. A primeira etapa, a pesquisa, foi um convite aos quase 13 mil *empregados da empresa* a opinarem sobre o relacionamento com os gestores e os colegas, sobre o ambiente da empresa e o dia a dia dos *profissionais* (página 16). (Expresso Fiat – julho/agosto 2010, grifo da autora da tese).

A sustentabilidade na Fiat

O tema da sustentabilidade ganha força a partir da edição de julho/agosto na Expresso Fiat e na de agosto da Fiat em Família. O *ethé* da credibilidade é construído por meio do *ethos* da virtude, pois os discursos usam a força da sinceridade de propósitos para se materializarem. Ao dizer que a Fiat respeita o meio ambiente, planeja o futuro das gerações futuras, ao mostrar seus projetos de reciclagem e de consumo consciente, a organização demonstra virtude e sinceridade. O *ethé* de identificação, por sua vez, ocorre por meio dos *ethos* de humanidade e solidariedade, que representam sua compaixão pelas pessoas e sua preocupação com o próximo. Além do mais, ao dizer sempre que para atingir sua meta ela precisa do engajamento das pessoas, a Organização admite que não dará conta sozinha e reafirma o sentimento de família, time e equipe que sua comunicação interna valoriza.

Por outro lado, em relação à sustentabilidade, sempre que possível, as matérias dão o tom de sua intencionalidade discursiva e enunciam o *fazer fazer*, pois usam modelos para que o funcionário passe a se comportar da maneira desejada, como no caso do desperdício de alimentos e da coleta seletiva; em *fazer saber*, pois adensa as informações de maneira a permitir uma ampliação do conhecimento, principalmente se esse conhecimento se ligar à sua práxis cotidiana, como no caso das matérias sobre o WCM, o uso de pequenos olhos para explicitar termos ou dar informações contextualizadas, bastante presentes na Expresso Fiat; em *fazer crer*, pois os discursos são construídos de forma consistente, com muitos dados quantitativos, com exemplos de sucesso e também balizados por alguém que tem conhecimento e torna ainda mais crível o discurso; e *fazer sentir*, pois estimula no leitor estados emocionais vinculados ao sentimento de orgulho por trabalhar naquela organização, de pertença, pois ele é sempre lembrado que faz parte daquele time, família e/ou equipe

fantástica, à alegria, pois há uma profusão de sorrisos, de provas de um estado emocional positivo em todas as publicações.

8.2 Análise fenomenológica das entrevistas com os funcionários Fiat

Ao se observar a essência do dito ao longo da tese, percebe-se que as escolhas recaem sobre uma complexa amarração teórica, que parte da interação mediada pela linguagem, segue em direção ao interacionismo simbólico que preconiza que as pessoas agem com base nos significados que compartilham, avança até a sustentabilidade como um posicionamento ético frente ao outro (mesmo que esse outro sequer venha a ser conhecido, por estar ainda em uma geração por vir) e chega a uma construção de sentidos advinda de uma consciência reflexiva. Por toda essa complexidade, vê-se que não há como se refugiar em um método que possa relativizar tudo o que está sendo observado.

O método fenomenológico pesquisa fenômenos subjetivos na crença que verdades essenciais acerca da realidade são baseadas na experiência vivida. É importante a experiência tal como se apresenta, e não o que possamos pensar, ler ou dizer acerca dela. O que interessa é a experiência vivida no mundo do dia-a-dia da pessoa. (MOREIRA, 2004, p.10)

A escolha do método fenomenológico para este trabalho se apresenta como propícia em uma tese que tem um caráter exploratório, haja vista que os estudos que vinculam comunicação interna e sustentabilidade serem ainda pouco conhecidos no Brasil. Essa escolha aconteceu de forma gradual, à medida que foram ganhando clareza os contornos teóricos do trabalho, cujas matrizes versam sobre uma comunicação relacional, interacional, na qual a dimensão humana é prevalente; sobre sustentabilidade, um tema relativamente novo e que necessita ainda ser explicitado, debatido e conscientizado. E entre elas, o homem, um ser do diálogo, com toda a sua subjetividade e alteridade.

O método fenomenológico, da forma como é hoje conhecido, nasceu no início do século XX quando Edmund Husserl publicou *Investigações lógicas*, em 1900. Segundo o autor, a fenomenologia, como um ramo da filosofia, busca abandonar as especulações metafísicas abstratas e entrar em contato com o observado, dando ênfase à experiência vivida.

O termo fenomenologia deriva de duas outras palavras de raiz grega: *phainomenon* (aquilo que se mostra a partir de si mesmo) e *logos* (ciência ou estudo). Portanto, etimologicamente, Fenomenologia é o estudo ou a ciência do fenômeno, sendo que por fenômeno, em seu sentido mais genérico, entende-se tudo o que aparece, que se manifesta ou se revela por si mesmo (MOREIRA, 2004, p. 63).

Ao nascer como um questionamento ao pensamento científico vigente, a fenomenologia vai defender que não se deve partir dos fatos como exteriores ao pesquisador – como preconizava o positivismo – mas, sim, reconhecer que o conhecimento é possível somente quando se aborda a realidade enquanto fenômeno, isto é, como algo que se mostra a alguém (VAN DER LEEUW, 2009). Para falar desses fundamentos com maior propriedade, necessário se fez ir até as próprias reflexões de E. Husserl.

Antes, porém, é importante salientar que E. Husserl nunca se preocupou em desenvolver um método cujo fim fosse a realização de pesquisas empíricas, e essa transposição não acontece sem adaptações e concessões de rigor. Isso equivale dizer que, ao tentar fazer a ponte entre o filosófico e o empírico, pode-se – como os autores têm comumente feito – suprimir uma ou outra variante do método, embora algumas sejam comuns “[...] dadas as suas raízes comuns e a moldura operacional que circunscreve qualquer metodologia de coleta e análise de dados em pesquisa envolvendo seres humanos” (MOREIRA, 2004, p.12).

Feita esta ressalta, é possível melhor compreender por que, para Husserl, a fenomenologia é uma atitude intelectual e um método especificamente filosófico que estabelece a consciência intencional como fundamento do conhecimento. Assim, essa corrente preconiza que aquele que busca conhecer faça uma suspensão de suas crenças em uma ciência ou teoria, colocando-as entre parênteses a fim de permitir que o fenômeno se apresente como ele é. Em seguida, cabe ao pesquisador intuir quais são as essências ou sentidos percebidos nos objetos ou na coisa em si (VAN DER LEEUW, 2009).

Cada fenômeno traz em si mesmo, os elementos suficientes para a sua compreensão, não precisamos agir para comprovar teorias, nem para refutá-las, em fenomenologia nós vamos, com um olhar atento ao que se mostra diante de nós, buscando compreender o que é que se mostra e como se mostra. Como se mostra à consciência que intenciona, que escolhe, que percebe, que deseja, que fantasia, que age, que produz (BORBA, 2010, p.8).

Assim, embora se reconheça a teoria como fundamental para o trabalho científico, a perspectiva husserliana propõe que as lentes teóricas sejam retiradas quando se olha o fenômeno e que sejam abandonadas as atitudes que impeçam de ver, sentir e percebê-lo como ele se apresenta, sem juízo de valor e ideias preconcebidas. Dessa maneira, entende-se que a abordagem fenomenológica coaduna-se com o desenvolvimento de estudos em comunicação, quando o que se pretende é compreender o ser no mundo, já que essas duas instâncias – o ser e o mundo – seriam indissociáveis.

A compreensão fenomenológica do mundo, da constituição de sentido pela percepção, abre uma série de possibilidades ricas para a pesquisa em comunicação e para o entendimento da relação entre os indivíduos e a tecnologia. [...] Basta pensar sobre a naturalidade com que se fala a um telefone, por exemplo, ou com que adolescentes interagem pela Internet. Essa descrição remete ao “esquecimento” ou invisibilidade do objeto técnico na relação do sujeito com o mundo (JOSGRILBERG, 2006, p.225).

É essa compreensão fenomenológica que aqui se busca, pois se procura entender não uma organização –, no caso, a Fiat – tomando-a como objeto exterior com suas políticas de comunicação e sustentabilidade, mas como essa organização se mostra a si própria e, ao fazê-lo, como se revela aos seus funcionários. Destaca-se ainda que o método fenomenológico tem como objetivo a compreensão e, não, a explicação causal dos fenômenos vividos.

Nesse sentido, no método fenomenológico, uma das principais estratégias de coleta de dados são as entrevistas que buscam favorecer a elaboração dos sujeitos de modo que, posteriormente, se possa escavar o fenômeno, desvendá-lo para além de interpretações superficiais (LEITE e MAHFOUD, 2010).

Quanto ao procedimento de análise, como afirmado no capítulo 6, pode-se dizer, em síntese, que a análise fenomenológica dos relatos coletados foi desenvolvida seguindo as etapas: de separação dos relatos em eixos temáticos, nos quais se busca uma primeira organização das vivências; elaboração de categorias, com as quais se pretende colher a dinâmica que estrutura os fluxos de vivências; de reconstrução, que busca apresentar de modo sintético a compreensão das vivências e de delineamento da experiência-tipo (VAN DER LEEUW, 2009).

É importante destacar a sistematicidade dessa modalidade de análise que a distingue de um estudo de caso, pois não se pretende acumular dados sobre o fenômeno, mas compreendê-lo em profundidade. Assim, a escolha pela fenomenologia adquire sentido e valor científico na medida em que preserva os critérios de cientificidade internos – coerência, consistência, originalidade e objetivação – e externo – a intersubjetividade. Em suma, ao adotar a fenomenologia como suporte metodológico, o que se faz é defender a possibilidade de “[...] desartificializar as ciências sociais, que se tornam cada vez mais um mundo lógico, dissecado, analítico e longe da vida real” (DEMO, 1995, p. 250) e reafirmar a existência de uma comunicação humana que é rica, mágica, contraditória, polarizada e intencional o suficiente para merecer um método que não empobreça a realidade que está sendo captada.

8.2.1 Análise das experiências dos diretores de sustentabilidade e comunicação

Na primeira etapa, a da descrição, foi realizada a leitura e a ordenação dos depoimentos, de acordo com os seguintes eixos: comunicação, sustentabilidade, efetividade (desafios e resultados) de ambas as práticas, o olhar sobre a organização e sobre as revistas *Expresso Fiat* e *Fiat em Família*. A ordenação em eixos teve o intuito de facilitar a conexão com os aspectos teóricos da revisão bibliográfica e a compreensão das experiências à luz da fenomenologia, uma vez que essa etapa exige redobrada atenção para com os modos muito próprios que cada interlocutor tem de elaborar seus pontos de vista. Além disso, a leitura criteriosa também permitiu que a pesquisadora chegasse às categorias que, posteriormente, serão apresentadas.

Eixo 1 - Comunicação da Fiat em geral – externa e interna

Em 2000, o setor de comunicação na Fiat ganha o *status* de diretoria e amplia o seu espectro de atividades. Dividida em comunicação corporativa, interna, publicidade e *marketing*, cada uma dessas divisões, conforme apresentado no capítulo sete, subordina-se a um departamento, tendo um responsável por sua coordenação. Para dar coesão à sua atuação, foi criado um Comitê de Imagem, que congrega os profissionais da comunicação, com o objetivo de alinhar estratégias e discursos, buscando, inclusive, um melhor posicionamento frente aos seus públicos de interesse. A comunicação é percebida pelos diretores – principalmente por seu responsável – como estratégica.

“Então, a comunicação corporativa é um pouco guardiã, a nossa atividade é um pouco guardiã desse processo, dessa mentalidade, desse comportamento da empresa com relação à sociedade. Por isso, a gente trata desses temas todos no comitê de imagem, que está passando a ser comitê de imagem e reputação exatamente para ampliar essa visão do que é ser uma empresa”. (Sujeito 1)

O tamanho da organização e o número de empregados, diretos e indiretos, que comporta é também apontado como um fator a se levar em consideração quando se avalia o que é fazer comunicação em uma empresa tão grande.

“Ela é estratégica em todos os seus aspectos. Olhando do alto o que é a atividade de comunicação de uma empresa do tamanho da Fiat e que tem que se relacionar com toda a sociedade de um país como o Brasil. E te digo mais: a nossa atividade aqui é da América Latina, a gente tem uma responsabilidade sobre o continente, sobre a atividade e a marca da empresa no continente”. (Sujeito 1)

Sobre a comunicação interna, os respondentes reconhecem que houve mudanças em seu escopo de atividade, pois seu papel era muito voltado para o atendimento de demandas internas, principalmente as dos departamentos e diretorias. Para falar de sustentabilidade,

especificamente, os diretores concordam que ela precisou mudar, e um deles acredita que estejam encontrando dificuldades para comunicar aquilo que faz parte do dia a dia.

“A maior dificuldade que a gente tem é de comunicar o óbvio. A parte mais difícil disso tudo, entendeu, é essa comunicação para o funcionário, é esse trabalho de comunicação interna que é difícil fazer. Não é uma coisa fácil porque, se você não comunica bem, pode gerar descrédito. Pode gerar, dependendo da hora que você comunica, pode gerar uma situação até contrária”. (Sujeito 2)

“A comunicação interna que trabalha o relacionamento principal da Empresa: com o público interno, com os funcionários. E aqui nós estamos falando em 24 mil funcionários diretos e indiretos, mais os seus familiares, então é a construção de um elo através de várias ferramentas da Empresa com mais de 50 mil pessoas, para poder criar um fluxo de informação, de educação, de conscientização, de um clima interno positivo, de um clima ameno, de um clima responsável dentro da organização”. (Sujeito 1)

O funcionário é considerado um importante *stakeholder* da Organização, e a comunicação interna é vista também como uma possibilidade de criar um bom clima organizacional. Ao reconhecer a importância do funcionário, os entrevistados recorrem a comparações, estabelecendo um ponto de intersecção para que se compreenda o pensamento da Organização.

“A comunicação interna, esse público interno, que é um dos públicos importantíssimos porque, de uma certa forma, a empresa é feita de máquinas, de processos produtivos, de inteligência de softwares, é feita de pessoas, essencialmente de pessoas”. (Sujeito 1)

“A gente poderia chamar uma pessoa do RH ou o próprio Othon, da Comunicação interna, para listar para você o que a gente faz com relação ao funcionário, só para você ter uma ideia. Vou colocar uma coisa inédita para você, que acho que nenhuma empresa no Brasil faz: nós fazemos a festa de 15 anos para a filha do funcionário. Não importa se ele é operário, se é supervisor, se é gerente”. (Sujeito 2)

Percebeu-se também que a comunicação é entendida como uma possibilidade concreta de transformação das pessoas, sejam elas os dirigentes ou os funcionários da Organização, pois à comunicação caberia o papel de apontar caminhos. Para que esse objetivo seja atingido, exige-se um posicionamento constante por parte de quem cuida dessa área. A comunicação é vista por sua capacidade de transformar funcionários em cidadãos, e isso acontece pela mudança do modelo mental que eles têm sobre o trabalho e sobre a sustentabilidade.

“A visão que a gente precisa resgatar, estar mostrando para os dirigentes o tempo inteiro, nesse processo de comunicação interna é muito mais focada no plano estratégico. Esse papel da empresa, além de gerar, além de gerar empregos, um papel na sociedade como ente social, como um personagem na sociedade que contribui, que deve contribuir com o desenvolvimento de maneira mais ampla”. (Sujeito 1)

“Esse algo mais é fazer o funcionário começar a remodelar o modelo mental de educação, com relação a aspectos da sustentabilidade. Nós temos muita dificuldade

para fazer isso. Então, por exemplo, nós trabalhamos aqui na empresa com a questão dos 5 S. Qual é o nosso maior desafio? É levar isso para a casa do operário". (Sujeito 2)

"O papel da comunicação tem que ter formação humana também, acho que tem que ter formação humana também. Ou seja, a informação, esse é o trabalho de rotina da comunicação interna, a informação que flui dia a dia sobre todos os temas da empresa. Acho que é um papel da comunicação atuar sobre a formação e sobre a educação desses funcionários, desse público interno. Formar essas pessoas, formar a cabeça, o modelo mental dessas pessoas para sua atividade e para esse tema da sustentabilidade". (Sujeito 1)

Eixo 2 - A sustentabilidade – conceito geral e da Fiat

Sobre o tema da sustentabilidade, foi possível resgatar os seguintes posicionamentos.

"É muito bacana, muito legal, mas também é uma tentativa de corrigir uma coisa que lá atrás, quando a Empresa veio para essa região, não se pensou. Ou se pensou, porque talvez naquela época não era uma coisa que se discutia junto com a cidade, com o Estado: 'olha, eu vou construir uma fábrica em Betim, mas, você, cidade, você Estado, se organize de um modo tal para a gente não criar um bolsão de miséria em torno dessa fábrica'. Talvez até porque as experiências que a Fiat tinha na Europa não eram essas". (Sujeito 2)

"Então, isso acontece, esse processo de conscientização, de informação, de entendimento do que é o papel da empresa quando você fala em sustentabilidade, o que é ser sustentável, o que é formar uma empresa sustentável, construir uma empresa sustentável, é um processo que ele é mais lento, ele acontece, esse entendimento, essa compreensão, ela acontece de uma maneira muito mais rápida numa camada, eu acho até que em função do contato que essas pessoas têm com informação, o acesso à informação e do perfil socioeconômico mesmo, educacional mesmo desses públicos". (Sujeito 1)

"Uma empresa, hoje, no Brasil, se ela não fizer nada de responsabilidade social, nada, só o fato de ela estar gerando emprego, assinar carteira, entendeu? De estar cumprindo com as leis trabalhistas, no meu ponto de vista pessoal, ela já está fazendo uma responsabilidade social enorme porque nós vivemos numa condição muito diferente da Europa e dos Estados Unidos. Aqui, para um cidadão ter a carteira assinada é um valor. Então, o fato da empresa estar gerando trabalho, por si só, já é uma questão grande de sustentabilidade quando a gente pensa no País, porque nós estamos gerando para a pessoa o valor que ela não tinha antes". (Sujeito 2)

Percebe-se que o tema da sustentabilidade está muito presente nas falas dos diretores, embora tenham sido percebidos posicionamentos diferenciados em relação à visão que os diretores, individualmente, adotam. A consciência de que o produto que fabricam é considerado como um impulsionador na emissão de gases que contribuem para os problemas do aquecimento global é inequívoca e ora aparece em discursos de justificação, ora em discursos que tentam minimizar a participação da Fiat nesse processo. Para um dos respondentes, não se deve ter a ilusão quanto ao fato de que a Organização se preocupa hoje em implementar ações de sustentabilidade como uma forma de corrigir erros do passado, da época de sua instalação na

região. Observou-se, porém, que essa inserção na sustentabilidade é vista como um bônus porque obrigação social mesmo ela faz quando dá empregos, assina carteira e cumpre suas obrigações legais. O funcionário deve ser grato a uma organização que lhe possibilitou adquirir valor social por meio do trabalho.

Perguntados se saberiam dizer desde quando a Fiat havia introduzido a temática de sustentabilidade em sua política informacional, um dos respondentes enfatizou o seguinte.

“Nós precisávamos entregar para o funcionário esse conceito de sustentabilidade agora por quê? Porque estava sendo uma demanda do próprio funcionário. Menos, no operário; mas, na área técnico-administrativa, eles estavam questionando assim: ‘será que a Fiat é uma empresa sustentável?’. Porque é aquilo que eu falei de entregar o óbvio. Muitas vezes, o próprio funcionário que está aqui dentro, ele não consegue ver tudo que a empresa está fazendo ou não consegue perceber que isso que a empresa está fazendo está relacionado com a questão de ser sustentável”. (Sujeito 2)

“Hoje, nós estamos falando muito de sustentabilidade, nós vamos falar muito de sustentabilidade nos próximos anos, talvez nos próximos cinco, oito anos. Mas, daqui a 15 anos, vão falar assim: ‘isso é a prática’. Porque eu vivi a onda da qualidade. Na onda da qualidade tinha muito professor dando aula sobre qualidade, muito consultor dando aula de qualidade, te vendendo o manual da qualidade com um programinha, que ele vendia para mim, para B, para C, para D...” (Sujeito 2)

Segundo os relatos, a Fiat precisou se interessar pela temática da sustentabilidade ao perceber que havia uma demanda latente entre os próprios funcionários, principalmente entre os do administrativo, por um posicionamento da organização em relação ao tema. No entanto, ainda que essas preocupações sejam muito anteriores ao momento em que a organização se posiciona, o argumento de que essa preocupação se insere em um interesse momentâneo também foi apresentado. O insistente chamamento para o tema é visto como algo que, em breve, quando deixar de ser novidade, e se tornar uma prática comum, não chamará o interesse de ninguém.

Mesmo que a Organização houvesse sido impelida a pensar em sua política de sustentabilidade, conforme os relatos anteriores revelam, pareceu consenso para os respondentes que a sustentabilidade era uma prática sua, embora não ainda com essa nomenclatura.

“Acho que a Fiat não teve tanta preocupação em se organizar dessa maneira no início, porque ela não é uma empresa de capital aberto aqui. Mas ela já desenvolvia práticas sustentáveis há muito tempo, na parte do meio ambiente, principalmente. Relação com a comunidade foi mais recentemente, tem sete anos que nós estamos com o Projeto Árvore da Vida, que é um sucesso. Mas, sobretudo, na área ambiental e no relacionamento com os funcionários e com alguns outros públicos, ela já fazia isso de maneira muito eficiente”. (Sujeito 1)

“A Fiat foi a pioneira no Brasil no carro a álcool, o carro a álcool já é uma coisa ecológica. É claro que pegou uma oportunidade do governo etc e tal, mas foi a pioneira no carro a álcool, a gente faz um montão de coisa interessante no nosso produto, a nossa fábrica está sempre na vanguarda de questões ecológicas, a gente tem que ter uma preocupação muito grande com isso, o trato com o funcionário. Então, essa é uma empresa legal, essa é uma empresa sustentável, mas, não sei porque, as pessoas não conseguem fazer essa analogia tão rápido”. (Sujeito 2)

A sustentabilidade é então vista como uma necessidade de mercado e, segundo os entrevistados, exatamente por isso está associada a organizações de capital aberto. Segundo eles, a Fiat Automóveis brasileira desenvolve diversas práticas sustentáveis e algumas são bem antigas, mesmo não tendo suas ações negociadas em bolsa. É relevante destacar que as práticas que foram circunscritas como sustentáveis pela organização são as mesmas às quais o funcionário tinha acesso há vários anos. Cada uma foi encaixada sob o guarda-chuva da sustentabilidade iconicamente representado pelas cinco mãozinhas. Parece fazer sentido também a alegação dos respondentes de que a compreensão do tema estabelece relação direta com o nível de escolaridade formal do funcionário, que, quanto maior, maior a capacidade de compreensão do tema.

Em relação à apropriação que cada um faz do termo sustentabilidade e como a temática é difundida na organização, percebeu-se uma argumentação pouco elaborada e que utiliza termos pouco técnicos para a enunciação.

“Na minha época, sustentabilidade era o seguinte: o dia que eu fui casar, a minha mãe virou para mim e falou assim (porque meu pai já tinha falecido): ‘mas, você tem como sustentar a sua família?’. Então, assim, o termo sustentar é um termo que faz parte da minha consciência, mas sustentabilidade é uma coisa muito nova. Então, assim, que está hoje na ponta das sustentabilidade das empresas brasileiras, não começou a fazer isso quando lançou a moda de sustentabilidade. Se você pegar o histórico dos fundadores dessas empresas, você vai entender que tem uns caras lá, que na década de 90, 90 e alguma coisa, já eram discípulos do Peter Senge, já acreditavam na visão sistêmica”. (Sujeito 2)

“Só para a gente dimensionar um pouquinho: estamos no step um, que é o de reunir a empresa toda e ter um diretor de sustentabilidade que vai levar para o comitê diretivo, vai levar para a Empresa toda, todas as defesas, as visões, os projetos e vai defender isso quando a gente estiver discutindo estratégia empresarial”. (Sujeito 1)

“Enxergo o desafio da comunicação muito mais por aí, mais do que simplesmente informar, informar e dizer o que é isso, é formar, formar esse funcionário, esse cidadão nesse aspecto”. (Sujeito 1)

Nesse sentido, a compreensão dessas experiências acaba por exigir a retomada de alguns aspectos da revisão bibliográfica preliminarmente realizada e evoca Baldissera (2009) ao afirmar que, de modo geral, a sociedade estaria bem distante de uma compreensão dos significados da sustentabilidade, exatamente porque a ideia de sustentabilidade, mesmo

considerada importante, pode não fazer sentido para as pessoas, pois não é vista como um valor. Ao presumir que o funcionário conseguiu decodificar a mensagem da sustentabilidade da forma como foi idealizada, a Organização aceita também que seu próprio olhar sobre a temática permanece ainda escamoteado entre o que existe e o que pode vir a ser. Há um certo desconforto com essa aparente dificuldade em ligar as ações da Fiat com a temática.

Eixo 3 - A efetividade (desafios e resultados) de ambas as práticas

Segundo os entrevistados, a sustentabilidade é transversal e, portanto, não tem um dono, não pode ser de um único setor. E, como tal, precisa ser internalizada pelas pessoas, precisa ser disseminada, via comunicação.

“Nós vamos lançar agora – eu não tenho aqui o atualizado – mas, nós vamos lançar agora o relatório de relacionamento com a comunidade, que é o Marco Antonio que faz, isso é do Marco Antonio. Então, ele vai colocar aqui a entrevista, uma página com o Belini, uma página com ele, com o Marco Antonio, é do departamento. Então, o pessoal da comunicação já veio e falou: ‘está aqui’ e tal, mas nós vamos colocar aqui Consciência Sustentável, você entendeu? Porque a questão da sustentabilidade é uma questão transversal da empresa, ela não pode ter um dono”.
(Sujeito 2)

“As pessoas têm que internalizar isso dentro delas e levar para casa, virar cultura, levar para casa, aprender coisas aqui que elas levem para casa. Ela vai fazer reciclagem do lixo em casa também porque ela viu que é importante para a vida. Acho que é isso o grande desafio da comunicação, é essa conscientização. Eu acho que é um papel mais relevante até. O mais relevante de todos, você formar as pessoas aqui.” (Sujeito 1)

A fim de estimular maior vinculação dos conteúdos trabalhados pela comunicação para tornar comum o que é a sustentabilidade, a Fiat criou um selo de identificação chamado Consciência Sustentável, apresentado anteriormente no item da análise do discurso. A percepção que se tem é que bastaria a simples colocação de um selo para que as ações fossem entendidas como sustentáveis e, assim, outorgasse legitimidade a elas.

A conscientização das pessoas é definida como um desafio, que não é visto como um desafio qualquer, mas, sim, um grande desafio. A parceria com o Instituto Ethos⁷² é entendida como necessária, mas há um posicionamento sobre as dificuldades encontradas para que exista uma confluência entre as visões de um e outro parceiro.

⁷² Fundado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o UniEthos é uma organização voltada ao desenvolvimento da sustentabilidade e da gestão socialmente responsável na estratégia e nas práticas de negócio das empresas. Por meio de conteúdos e metodologias avançadas e instrutores altamente capacitados, o UniEthos oferece educação executiva e assessoria, voltadas para lideranças e os gestores empresariais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de negócios sustentáveis, alinhados com a preservação ambiental e a promoção social.

“No início está sendo um pouco difícil, mas a gente está puxando. Acho que o que está acontecendo, o que estou observando, é que esse pragmatismo da Fiat está puxando o UniEthos, está cobrando do UniEthos uma ação mais concreta, mais pragmática também, para que a gente chegue lá. A Fiat sozinha, sem uma base ideológica também, é difícil de implementar algumas ações”. (Sujeito 1)

“Eu chamo o Ethos por que eu preciso do Ethos. Por que se não eu vou ter só a minha maneira de pensar e eu não posso ter só a minha maneira de pensar. A diversidade nesse tipo de discussão, como em toda discussão que é complexa, é preciso. Você precisa ter essa abertura para a discussão e para a diversidade, que é uma característica nossa, é um valor nosso”. (Sujeito 2)

“Você tem que criar uma cultura interna para ser uma empresa sustentável. Não é uma decisão de um presidente, que vem acontecendo de cima para baixo. Embora a gente tenha pouco tempo da sustentabilidade ser um tema sistematizado aqui como comitê, tem muito tempo que as práticas da Fiat têm sido práticas sustentáveis, acho que isso é importante”. (Sujeito 1)

Tudo que é feito é destacado e o alinhamento entre comunicação interna e externa é buscado.

“Não dá para fazer um projeto para o público interno que não esteja alinhado com a comunicação que a gente está fazendo para o público externo”. (Sujeito 1)

“Eu sou o único cara do mundo, talvez, mas, do Brasil, com certeza, que tem uma máquina de transformar isopor. Eu tenho uma máquina que transforma isopor – uma desgraça para o meioambiente – em um bichinho pequenininho igual a um caroço de arroz. Depois eu empacoto ali e vendo para uma fábrica que faz capa de CD. A indústria automobilística usa muito isopor e aquilo fica ali 1500 anos porque não decompõe. Nós, aqui, fazemos a reciclagem de 99% da água”. (Sujeito 2)

“A gente tem um projeto social que é o Árvore da Vida, que está se ampliando agora, mas que ele sustenta basicamente, ele tem uma grande visibilidade no Jardim Teresópolis. Nós mapeamos agora mais de 200 atividades do programa para a gente apresentar ao público interno. Então, esse é um projeto que a nós estamos estruturando para estartar fortemente no ano que vem, para que o público interno possa escolher das 260 e tantas atividades que a gente mapeou. Então, o funcionário da Fiat vai poder, todos eles, do operário ao diretor, ao presidente Belini, eles vão poder escolher das 260 e poucas atividades que nós mapeamos na comunidade o que tem a ver com ele pessoalmente, o que ele gostaria de fazer e onde ele pode se apresentar, como voluntário, para ajudar naquela atividade. Isso vai fazer parte de um programa de comunicação, de conscientização, para quê? para que não sejam só palavras”. (Sujeito 1)

Eixo 4 - O olhar que tem sobre a Organização

Esse eixo condensou as percepções dos entrevistados sobre a própria Fiat. As vivências partilhadas contribuíram para a formação de um desenho da organização que pode parecer mais próximo da realidade cotidiana, uma vez que não se deve negligenciar o fato de que os respondentes ocupam um cargo diretivo na Organização e, por isso mesmo, podem ter articulado essas vivências visando a um objetivo institucional. Esse viés institucional poderia ser questionado como algo que invalida o material obtido em tais entrevistas. Entretanto, com o método fenomenológico entende-se, em primeiro lugar, que a entrevista pode se desenvolver como ocasião propícia à elaboração, de modo que se encontrando em situação de

não ameaça, um líder tem maior probabilidade de deixar cair suas defesas. Em segundo lugar, a fenomenologia reconhece que, mesmo respostas muito marcadas por uma perspectiva específica, podem ser analisadas, uma vez que aquilo que se busca não é a veracidade dos conteúdos, mas, sim, a estrutura de vivência que organiza a elaboração desses conteúdos.

Nesse sentido, um dos respondentes toma a iniciativa de se posicionar sobre antiga crítica feita à organização de que a cadeia produtiva automotiva utilizaria mão de obra escrava e/ou infantil.

“Então, que influências nós podemos exercer sobre a cadeia produtiva toda para que o nosso discurso seja coerente com a prática, para que a gente não cometa um erro, mesmo que involuntário, de estar contribuindo com a degradação humana, não é?” (Sujeito 1)

A Fiat é descrita como uma empresa que se preocupa com toda a cadeia produtiva, com todas as pontas do seu processo produtivo, dos fornecedores às revendas e concessionárias, cuidando para que não sejam cometidos erros que comprometam sua imagem. A preocupação com a associação de sua marca ao trabalho infantil e/ou escravo indireto, via fornecedores, que aparece em uma das entrevistas é veementemente negada.

Além disso, a responsabilidade social é tomada como uma atitude da Organização, que se reconhece como feita por pessoas e não por robôs. Na fala dos entrevistados, isso significa que aos funcionários são dirigidas diversas ações de formação e capacitação que visam, simultaneamente, ao seu desenvolvimento técnico e ao lucro da organização. É interessante constatar que a diferença entre robôs e pessoas é elaborada, nesse momento, tão-somente a partir da capacidade que as pessoas têm de se desenvolverem tecnicamente.

“Nós não podemos encarar mesmo o operário como uma máquina, como um robô que está ali soldando peças, só para ficar no mesmo exemplo. A gente tem que pensar, o tempo todo, que essa empresa é feita de equipamentos e pessoas, seres humanos que são permanentemente treinados. Existem treinamentos técnicos para que eles se aperfeiçoem, para que eles evoluam tecnicamente e deem mais resultados para a empresa”. (Sujeito 1)

Na elaboração dos respondentes, portanto, emerge uma forma bastante peculiar de perceber que é possível tornar o funcionário mais produtivo por meio de uma capacitação que o torne mais apto para o exercício de sua função, sem que isso retire dele sua consciência.

Os benefícios são vistos como uma forma de agradar e encantar o funcionário que, assim, fica feliz e orgulhoso de trabalhar na empresa. Tudo para que ele possa continuar trabalhando e dando resultado.

“A gente entende a situação do País que a gente vive, a situação da sociedade que a gente vive. A gente tem que fazer isso para o nosso funcionário, tem que deixar ele feliz, tem que deixar ele extremamente confiante na empresa, para ele continuar trabalhando e dando resultado”. (Sujeito 2)

“Nós temos que dar festa de quinze anos para o funcionário, para você reter a pessoa, para fazer a pessoa ficar feliz e falar assim: ‘eu gosto de trabalhar na Fiat, tenho orgulho de trabalhar na Fiat, ela pode até não pagar melhor do que outras empresas, mas aqui eu me sinto bem, minha família sente bem’”. (Sujeito 2)

Os entrevistados entendem que Organização reconhece seus problemas, suas inconsistências internas, e que é aberta a discuti-los, pois um de seus valores é o confronto de ideias. Por outro lado, sabem que sua linha de produção é taylorista, departamentalizada e fechada. Eles alegam que estão trabalhando para mudar isso e reforçam sempre que estão fazendo a parte deles.

“A gente vê responsabilidade social de uma maneira muito mais ampla do que aquela de simplesmente atuar numa favela, atuar numa comunidade carente, atuar num núcleo de educação. A gente vê responsabilidade social muito mais que isso, como um processo de atitude da Empresa perante seu negócio, perante todas as responsabilidades que ela tem diante da sociedade”. (Sujeito 1)

“Eu consigo até enxergar as deficiências que a gente tem em relação a melhorar as coisas dentro da Empresa. Por exemplo, um dia, o Belini me falou assim: ‘tem que melhorar a quantidade de mulher dentro dessa casa. Diversidade!’. Eu concordo. Agora, quando a gente fazia engenharia mecânica, não tinha nenhuma mulher dentro da sala de aula. Aqui, 90% é engenheiro mecânico, mas concordo. Vamos ter uma série de dificuldades, mas concordo. E disse: ‘A primeira coisa que temos de fazer então, Belini, é uma creche. Vamos fazer uma creche porreta aqui na fábrica’”. (Sujeito 2)

“A empresa, num modelo de Taylor, que é o modelo que funciona na cabeça da indústria, ela é departamento, entendeu? No modelo de Taylor, é naquilo que fomos feitos. É aquele negócio que eu te falei, quem era para ser engenheiro, no útero da mãe já imaginava Taylor, Taylor Taylor... então, ele chega aqui e coloca essas questões departamentalizadas. A não ser aquela empresa que na cabeça do cara que fundou a empresa, já partiu com uma coisa chamada visão sistêmica”. (Sujeito 2)

“Agora nós [do Comitê de Sustentabilidade] fizemos o dever de casa, nós estamos envolvendo os fornecedores que a gente até então não tinha envolvido, nós começamos a trabalhar junto com o Ethos e os fornecedores, nós começamos agora essa semana com concessionárias, então a gente já pode agora sair com uma comunicação, apesar que a gente já vem com essa consciência sustentável aos pouquinhos, em pílulas. Então, nós vamos criar, em agosto, uma semana onde a gente vai colocar vários stands nas portas dos restaurantes, com pessoas explicando o que é consciência sustentável, o que é sustentabilidade”. (Sujeito 1)

Nos trechos recortados acima, percebe-se que os respondentes abordam temas variados que podem contribuir para a compreensão de como é o mundo vivido da Organização. Para o sujeito 1, responsabilidade social é sinônimo de sustentabilidade e não pode ser confundida com *dar assistência a*, seja uma escola ou uma comunidade carente. E, ainda segundo o sujeito 1, houve um consenso entre os integrantes do Comitê de Sustentabilidade de que

somente quando eles tivessem um repertório bom o suficiente para permitir-lhes a difusão sobre o tema sustentabilidade, eles disseminariam o conjunto de conhecimentos obtidos, socializando-o. Dessa forma, parece fazer sentido a fala de que, somente após o dever de casa feito, eles estejam preparados para explicar às pessoas o que é sustentabilidade.

Para o sujeito 2, pareceu significativo destacar que persiste uma mentalidade departamental na Organização, que o respondente associa ao seu processo histórico de fundação e organização do modo de produção. Percebe-se ainda a visão de que a Fiat não pode ser entendida como uma entidade perfeita, ela tem seus problemas e aproveita para narrar uma conversa com o próprio presidente Belini sobre uma alternativa para viabilizar o maior ingresso da força de trabalho na fábrica, onde há a predominância do sexo masculino.

Nota-se que enquanto a prática de *deixar o funcionário feliz* para que ele dê resultado é elaborada tão-somente como um benefício oferecido pela organização, algumas outras práticas da Fiat são mais problematizadas. Apreende-se que esta aparente contradição - entre a ausência de reflexão por um lado e questionamento institucional, por outro, - pode ser reveladora de quais pontos os sujeitos reconhecem como pontos fortes da Fiat que não precisam ser justificados ou como pontos ainda frágeis da imagem da Organização e que precisam ser, de algum modo, trabalhados.

Eixo 5 - As revistas Fiat em Família e Expresso Fiat

Essas publicações têm sido usadas, cada vez mais, como ferramentas também de educação, de conscientização e de formação, mais do que de informação. Elas têm a responsabilidade de dar luz, têm que ter uma dimensão de transformar as práticas de maneira a torná-las *cases* que possam servir de estímulo para que cada vez mais pessoas façam o mesmo. No entanto, na visão dos diretores, ainda cumprem um papel meramente informacional. Para corrigi-lo, pretendem fazer uma semana de comunicação intensiva e, depois, usar o Expresso Fiat e o Fiat em Família, além de criar um catálogo para trabalhar os temas das mãozinhas, pois existe uma crença de que se o funcionário levar para dentro de casa o que é sustentabilidade, o que ele pode fazer, o problema da Organização se resolve também.

“Há uns anos atrás, essas publicações não tratavam nada do tema de sustentabilidade, ela tratava muito mais do tema do clima e tudo mais. Elas têm sido usadas, cada vez mais, como ferramentas também de educação, de conscientização e de formação, mais do que de informação. Acho que as atitudes são mais importantes, acho que elas têm de ser usadas ainda mais para movimentar isso, para poder envolver as pessoas. Nós precisamos de criar mais canais de experimentação”. (Sujeito 1)

“Essa é a grande experiência, essa é a grande vivência. E a comunicação vai dar luz para isso, a ferramenta. A revista Expresso Fiat, as publicações que nós temos, elas têm que dar luz, elas têm que dar dimensão para isso e transformar todas essas práticas numa relevância enorme e que sejam cases que possam servir de estímulo para que cada vez mais pessoas façam o mesmo. (Sujeito 1)

“Eu acho que os veículos de comunicação cumprem um papel hoje que é de informação, é informativo. Mas, a partir do momento que essa ligação é experimentação, é vivência com a comunicação, acho que se uma coisa juntar com a outra, esses veículos mostrando, eles vão estar participando. É um programa de comunicação onde os personagens são os próprios leitores, os próprios consumidores dessa informação. Acho que esse é o movimento que vai ser interessante de ser feito e vai aumentar ainda mais a importância dessas publicações que a gente tem”. (Sujeito 1)

Primeiro essa semana de comunicação massiva, depois nós vamos começar no Expresso Fiat, no Fiat em Família e nós vamos criar um catálogo em que uma vez por semana, durante seis meses, nós vamos ter um fichário e ele vai receber fichas para colocar nesse fichário e ali nós vamos trabalhar as mãozinhas. Eu tenho um filho pequeno e eles já estão demandando esse tipo de coisa. O filho do operário também vai demandar para ele e ele tem que ter em casa um materialzinho para ele falar assim: ‘pega naquele negócio da Fiat ali, acho que tem essa resposta’. Então, nós vamos montar um fichário para o funcionário levar para casa”. (Sujeito 2)

“Eu tenho certeza que no dia que o funcionário entender dentro da casa dele o que é sustentabilidade, o que ele pode fazer e etc e tal, o meu problema aqui dentro está resolvido”. (Sujeito 2)

Em relação às publicações de interesse para esta tese, um dos respondentes aponta o seu caráter informativo, comentando que ambas poderão ser utilizadas como veículos que estimulem a experimentação, com maior interação do próprio leitor, que pode vir a ser um personagem mais ativo. Para o outro respondente, as publicações são vistas mais pela sua funcionalidade: elas serão responsáveis por levar a informação que vai servir de fonte de consulta e que vai gerar uma mudança de atitude favorável à Fiat.

8.2.2 Categorias que emergem da análise

A partir da análise das entrevistas com os diretores de comunicação e sustentabilidade, emergiram as seguintes categorias referentes às unidades de sentido em que se fundamenta a elaboração feita por eles do fenômeno aqui investigado.

1. **A valorização das pessoas versus a comunicação como uma ferramenta.** Essa categoria emerge a partir da contradição presente nos depoimentos dos diretores. Por um lado, a Fiat é retratada como organização que valoriza os funcionários e tem uma comunicação interna de mão dupla. Por outro lado, os diretores usam analogias e

distinções com robôs ao caracterizar os funcionários enquanto, paradoxalmente, se sabe que a linha de produção, em algumas etapas, é totalmente robotizada. Nesse mesmo sentido, eles afirmam que os treinamentos ofertados visam tornar o funcionário mais produtivo, enquanto a comunicação interna tem o compromisso de tornar o clima mais ameno.

Nessas contradições, vai se tornando evidente que o discurso de valorização das pessoas – *a Fiat é feita de pessoas* – assume uma configuração muito peculiar no mundo vivido dessa Organização. Nesse universo, a comunicação produzirá um saber pronto: a resposta. Não aparece o objetivo de fomentar reflexões ou perguntas inteligentes, mas, sim, a meta de conseguir fazer com que o funcionário adira aos objetivos da Organização e, ao mesmo tempo, trabalhe feliz. Os diretores elaboram essa meta a partir da tematização de que a comunicação interna tem o importante papel de mudar o modelo mental dos funcionários, atuando em sua educação e formação.

2. **A imprecisão do conceito de sustentabilidade na Fiat: prática antiga ou modelo a ser implantado?** O que se percebe é que os respondentes não sabem se definem sustentabilidade pelo que a organização já faz há muitos anos ou se pelo que não é capaz de fazer. De um lado, falam sobre os programas do Árvore da Vida, principal porta de entrada deles na sustentabilidade, de outro, dizem do que ainda não dão conta, como aumentar a inserção feminina no quadro funcional ou tornar sistêmica uma organização que ainda se depara com o desafio da departamentalização.

Nesse sentido, pode-se compreender como a criação do modelo de sustentabilidade é a um só tempo algo novo, a ser concretizado (tanto que eles ainda não definem a Organização como sustentável) e algo antigo, que agrupa aquilo que já era feito pela Organização em um símbolo ou figura de representação (como o pioneirismo na produção do carro a álcool e a inovação representada pela máquina de isopor). Seguindo a mesma dinâmica, a utilização do selo *Consciência Sustentável* nos projetos e ações da organização vem como uma assinatura a determinar um fazer, um sentir e um agir discursivamente construído.

3. **Os desafios de uma organização de grande porte.** Em diferentes momentos e ao tratar de assuntos diversificados, os diretores explicitam especificidades da Fiat enquanto uma organização de grande porte. Essa característica é o que justificaria a dificuldade de se comunicar, originando uma multiplicidade de veículos de

comunicação interna, cada um com sua linguagem específica. O mesmo ocorre com relação à responsabilidade superlativa da diretoria, que deve olhar para a América Latina como um todo, e que deve observar um grande rigor em relação a vários tipos de práticas dos seus fornecedores, revendedores e concessionárias.

Os desafios colocados por essa magnitude evidenciam-se como eixos que orientam a elaboração de várias práticas relatadas pelos diretores. Percebe-se que suas vivências carregam esse horizonte amplo como um ponto que não pode ser desconsiderado, mesmo quando se trata de assuntos que num primeiro momento poderiam ser considerados mais circunscritos. Entretanto, o horizonte amplo não necessariamente significa um olhar para a totalidade da organização, mas, sim, um olhar que enfatiza a dimensão ampliada de cada setor específico.

8.2.3 Reconstrução do fenômeno comunicação interna e sustentabilidade de acordo com a vivência dos diretores entrevistados

Os dois diretores foram intencionalmente escolhidos para integrar o escopo desta pesquisa, por se ligarem às áreas de comunicação e de sustentabilidade e, por serem do comitê diretivo, se reportarem diretamente ao Presidente Cledorvino Belini, colocando-os no topo da estratégia do negócio e na instância do planejamento, onde se espera que se defina o que é essencial para a Organização.

Em seus relatos, a sustentabilidade é um empreendimento viável e seria internamente construído por meio da comunicação à qual cabe um papel fundamental nesse processo. Os argumentos, porém, vêm tergiversados por uma lógica própria. Foi relativamente simples pinçar depoimentos que diziam respeito à área de sustentabilidade no relato de quem a conduz e uma grandiloquência nos relatos sobre a comunicação na visão de seu próprio gestor. Mudar o olhar para um lugar de fala diferente foi difícil, e os conteúdos revelam esse pouco contato. A ênfase nos desafios advindos de a Fiat ser uma Organização de grande porte seguem esta mesma lógica: em ambos os relatos apreende-se a preocupação com um horizonte estendido, mas não necessariamente global. Os diretores que, em tese, deviam ter um olhar 360° para toda a Organização, encastelam-se nas especificidades de suas áreas.

A comunicação e a sustentabilidade não parecem fazer parte de um projeto maior, embora haja o reconhecimento da importância de ambas. A comunicação ora é descrita como uma via

de mão dupla, ora se revela como uma ferramenta que pretende, numa via de mão única, mudar o modelo mental dos funcionários. O conceito de sustentabilidade ainda é difuso, e as dimensões que foram criadas – as chamadas cinco mãozinhas – cumpriram o papel de acondicionar as ações já realizadas pela organização, deixando a equivocada impressão de que a empresa é sustentável e o é há muitos anos. Em relação à visão da organização, embora a valorização das pessoas seja um tema comum, houve uma polarização bastante acentuada em relação à dinâmica de elaboração desse conteúdo: uma visão romantizada, mas que pretendeu mostrar-se crítica e uma visão acrítica, porém institucionalizada, em que o passo a passo previsto pelo manual de relacionamento com públicos externos foi cumprido.

8.3 Análise fenomenológica das entrevistas com os funcionários da Fiat - membros do Comitê de Sustentabilidade

Todos os respondentes são membros do Comitê de Sustentabilidade Fiat e, conforme apresentado anteriormente, pertencem a diferentes áreas, nas quais ocupam cargo de liderança. A descrição será apresentada a seguir e os respondentes foram também numerados como sujeitos de 3 a 9, para indicá-los como sujeitos da pesquisa e preservar sua identificação. Embora o roteiro de pesquisa desse grupo contivesse algumas perguntas específicas sobre o trabalho desenvolvido junto ao próprio comitê, optou-se por manter os mesmos cinco eixos já adotados como forma de ampliar a possibilidade de compreensão e enfatizar as experiências pessoais dentro da variação de respostas.

8.3.1 Análise das experiências dos membros do Comitê de Sustentabilidade

Eixo 1 - Comunicação da Fiat em geral – externa e interna

Os respondentes foram convidados a pensar sobre a comunicação na Fiat. Para maior clareza, serão apresentadas as definições do que entendem por comunicação e qual seu papel nas organizações.

“Comunicação é você conseguir transformar um pensamento, transformar uma ideia, transformar uma missão, transformar um objetivo em uma linguagem clara para as pessoas, isso é comunicação. A comunicação, quanto maior for a empresa, maior o cuidado que se deve tomar com a comunicação. Primeiro, para evitar a comunicação informal, que é muito prejudicial para qualquer empresa, que é a chamada rádio-peão, que são as informações que nem sempre são fidedignas, que nem sempre visam, realmente, instruir os empregados, instruir a corporação de uma

maneira geral". (Sujeito 8)

"Se fazer entender, acho que é uma coisa de missão. Acho que deve emitir uma mensagem, acho que no caso da comunicação externa, em geral, vai estar associada ao marketing da Empresa, ao produto. Acho que é transmitir uma mensagem e aí vai depender da mensagem que ela quer transmitir. Do ponto de vista interna, a relação ainda está voltada ao trabalhador, mas é transmitir alguns recados, informações, alguma coisa que mudou, algum benefício novo". (Sujeito 5)

"Para mim, comunicação é toda forma de relacionamento entre as pessoas, ou entre equipes ou entre organização e seus contatos. Todas as suas formas de contato. O papel da comunicação nas suas diversas responsabilidades é de informar, motivar, mobilizar e engajar". (Sujeito 6)

"Eu vejo a comunicação muito próximo com educação, inclusive como uma das formas da gente educar e engajar. Eu não vejo comunicação apenas informando, uma coisa fria. É inconcebível você estar fazendo um plano de comunicação e a educação estar indo para outro lado". (Sujeito 9)

"Pelo próprio radical da palavra é tornar comum. E como a gente torna comum? Pelas diferentes práticas. Comunicação é existência de diálogo. Meu entendimento de comunicação é tornar comum entre os diferentes públicos da organização, diálogos, valores, ações, preceitos, princípios, objetivos e assim por diante... Não há como dissociar a comunicação da estratégia. Não dá para ter uma estratégia e uma comunicação que não estejam completamente imbricadas e alinhadas". (Sujeito 7)

Os trechos recortados trazem as elaborações dos respondentes sobre a comunicação e revelam o entendimento que eles têm sobre o tema. Ficam explícitas as contradições presentes nos relatos, pois, ao mesmo tempo em que a caracterizam como diálogo, consideram a rádio-peão prejudicial. Vista como relacionamento é também definida como meio para transmitir recados ou, então, é alçada à condição de estratégica e, assim, indissociável da educação.

Na sequência, foi solicitado aos entrevistados que pensassem se a comunicação poderia fazer com que uma organização revisasse suas posturas de gestão. A ideia era tentar diferenciar como o entrevistado estabelecia a relação entre sua consciência como sujeito e sua experiência com o objeto, ou seja, tentar entender se ele estaria olhando para o objeto comunicação sem o ver, de fato, ou se ele estaria olhando para ver aquilo que estava dado como para ser visto.

"Deveria. Como área, conseguimos. Essa é a contribuição da comunicação, isso que justifica nossos salários". (Sujeito 7)

"Acho que ela pode contribuir, não é a única responsável. Digamos assim, pode muito contribuir. Primeiro, porque ela consegue ter, muitas vezes, consegue ter a visão do que está acontecendo no mundo, com a sociedade e no ambiente corporativo". (Sujeito 6)

"A ferramenta comunicação consegue. A gente ainda não conseguiu fazer isso". (Sujeito 5)

"É capaz. Primeiro, acho que a própria postura da empresa, a própria comunicação já é um resultado da postura da empresa. Se é uma empresa que não

está preocupada com a comunicação, seguramente terá dificuldades em disseminar sua cultura, seus objetivos, disseminar informações importantes aos profissionais”. (Sujeito 8)

Os trechos apresentados revelam que dois dos entrevistados falam que sim, a comunicação pode levar uma organização a rever suas práticas e posturas. Um destaca que pode, mas não o consegue sozinha, se vier descolada de uma leitura de ambiência; e outro vai dizer que sim, mas que na Fiat isso ainda não acontece. Assim, têm-se elaborações diferenciadas sobre o mesmo fenômeno o que pode ser tomado como um indício de que, embora os respondentes definam a comunicação na Fiat como estratégica, esta pareça não ser uma realidade do mundo vivido da Organização.

Em relação à comunicação interna – definição, importância, capacidade de se tornar compreensível, e objetivos – os respondentes conseguiram apresentar o seguinte conjunto de respostas.

“Eu entendo como comunicação interna um processo de capilarização da informação, de nivelamento de conceitos, de engajamento do corpo de funcionários. Eu acho que isso funciona muito bem aqui na Fiat. Informação as pessoas têm. Na minha forma de ver, a informação que a comunicação interna nossa deveria divulgar, ela divulga muito bem”. (Sujeito 3)

“Uma comunicação eficaz porque consegue com meios diferentes, atingir públicos diferentes. A comunicação interna da Fiat conseguiu, ao longo do tempo, ir achando meios específicos para cada tipo de comunicação e para cada público que ela quer atingir”. (Sujeito 8)

“Muitas vezes, nós, do grupo do comitê de sustentabilidade, estamos até tentando dar uma segurada nela, porque ela vai muito à frente, e vai contrariar algumas coisas que é do comitê. Então, quer dizer, a gente tem que ter um controle muito grande dessa comunicação. Hoje não, porque já temos todos os programas de sustentabilidade, a gente está tendo conhecimento disso por antecedência, a coisa está num nível bom”. (Sujeito 4)

“Desafiadora e extremamente mobilizadora. Trabalhar com o público de milhares de pessoas com entendimentos diferentes, com responsabilidades muito distintas é um desafio absurdo. Ela tem que ser uma fonte mesmo de engajamento e de estímulo para que as pessoas entendam o seu papel e contribuam da melhor forma para essa empresa rodar da forma que tem que rodar”. (Sujeito 6)

“Se o nosso trabalho como comunicação é tornar comum, e nessa relação a gente tem diferentes atores aí – você tem um ator chamado empresa, tem um ator chamado empregado, colaborador ou seja o que for – a comunicação existe para azeitar essa relação de forma a fortalecer esse vínculo. Então, é entender o universo simbólico das pessoas e começar a direcionar suas práticas, para aumentar o senso de pertencimento, desejo de fazer parte etc e tal. Então, se fosse definir a comunicação da Fiat: é uma comunicação que tende, que tenta, que busca executar uma comunicação voltada para o grupo, para fortalecer os vínculos entre empresa e empregado, através dos discursos, práticas etc.”. (Sujeito 7)

“Eu vejo a comunicação de uma via só, eu não estou vendo retorno do colaborador, acho que a gente está perdendo uma grande oportunidade de criar uma série de

coisas”. (Sujeito 9)

“Bom, eu acho a comunicação interna, tentando ter uma visão um pouco mais global, acho que no que ela se propõe, acho que ela é eficiente, acho que sim. Sem problema”. (Sujeito 5)

A comunicação interna é bem avaliada e são utilizados diferentes marcadores para essa avaliação: o uso dos adjetivos *bom*, *desafiadora* e *eficiente*; o uso de advérbios como *extremamente*, ou até mesmo quando se atribuem à comunicação determinadas faculdades, como as de mobilizar, engajar, fortalecer, representando-as com verbos no infinitivo – usados para dar movimento, sugerir ação – os respondentes tornam evidente o grau de aceitação conferido à comunicação interna. Para efeitos dessa análise, entretanto, não se pode desconsiderar os depoimentos dos sujeitos 4 e 9. O primeiro por evidenciar uma necessária ação controladora sobre o que pretende e/ou produz a comunicação interna e o segundo por explicitar a unilateralidade do que é feito. Essas duas respostas evidenciam que a caracterização da comunicação interna não é homogênea entre os membros do comitê.

Para que a pesquisa pudesse apreender quais eram as impressões dos entrevistados sobre como estão sendo disseminadas, via comunicação interna, as questões relativas à sustentabilidade foi solicitado aos respondentes que dissessem como eles a avaliariam. As respostas vão variar, tendo em vista um direcionamento para um discurso da justificação, em que os motivos são sempre apresentados à luz de um argumento qualificador dos processos.

“A única coisa que a gente fez até agora foi o nivelamento do conceito Fiat. O que nós tentamos fazer até agora foi: explicar para as pessoas o conceito amplo de sustentabilidade, preparando terreno para a gente começar nosso trabalho de gestão. Eu não acho que foi suficiente essa primeira onda de informação que a gente fez, acho que a gente vai ter de trabalhar palestras, eventos locais que o Othon já vem imaginando como fazer, como a Semana da Sustentabilidade”. (Sujeito 3)

“Eu diria que a comunicação interna tem conduzido esse processo com uma perspicácia muito inteligente, porque tem sido devagar... ela tem sido devagar, pausada, dando a capacidade das pessoas ir assimilando os conceitos gradativamente e não sobrecarregando as pessoas com o assunto”. (Sujeito 8)

“Acho que ela tem se esforçado bastante, através do Comitê e dos representantes da comunicação interna que estão no Comitê, a Daniela Maia que saiu e agora o Othon. Eu acho que tem um esforço bastante grande de colocar isso para o público interno. Mas eu não sei te dizer se isso traz o resultado esperado, eu não sei te dizer”. (Sujeito 5)

“Eu acho que, de certa forma, sim. De certa forma, sim. É sempre um melhoramento contínuo, vamos dizer assim. As coisas vão acontecendo de uma forma gradativa. Agora nós tivemos uma divulgação do planejamento estratégico e isso foi um fato completamente novo. Não são todas as pessoas que vão alcançar toda aquela informação, mas que ela é dada é”. (Sujeito 4)

“Eu acho que tem feito um esforço ainda muito incipiente. Acho que pode

aprimorar muito. Porém, não acho que é simples porque a própria gestão da sustentabilidade não dá tantos elementos de forma segura, consistente, amarrada, para que a comunicação explore essa plataforma. Então, os próprios pilares, muitas vezes são demandados e tem hora que pode, tem hora que não pode. Não tem claro, olha, essa é a nossa plataforma, estamos certos de que esse é o caminho que a gente quer seguir". (Sujeito 6)

"Vamos pegar aqui um caso porque nós estamos falando de sustentabilidade. O Ivan, o Windson, eles envolvem a comunicação interna dentro da estratégia deles de sustentabilidade. Isso que é o maior entendimento. Agora, do grande público em geral, a percepção de qual é a ação da área é ainda muito voltada ao que são as práticas da área, veículos, campanhas, é o que sai". (Sujeito 7)

Nota-se a justificação quando os respondentes afirmam que a atuação do comitê ainda é muito incipiente e que só a partir de 2011 que os conceitos trabalhados seriam disponibilizados pela comunicação interna. Os argumentos qualificadores utilizados dizem de um processo planejado intencionalmente para ser moroso de maneira a permitir a assimilação pelo público-alvo. Nota-se também que os respondentes elaboram suas falas apontando as fissuras do discurso quando afirmam que a própria gestão da sustentabilidade não dá mecanismos para que a comunicação explore mais esses conteúdos, reforçando o dito anteriormente pelo sujeito 4 sobre a necessidade de "dar uma segurada na comunicação que, muitas vezes, contraria algumas coisas do comitê".

Para que se possa entender se os respondentes percebem a comunicação interna da Fiat como mais informativa ou formativa, são destacadas as seguintes elaborações produzidas pelos respondentes.

"Bom, isso depende. Depende do projeto. Agora, por exemplo, ela está entrando num processo de formação bacanérismo, pois a consciência sustentável é muito formativa. Mas nós vamos entrar num processo agora que é segurança de trânsito, um programa novo que a gente vai colocar dentro da fábrica. Então, isso é informação, isso é educação, isso é cidadania, isso é um trabalho bacana". (Sujeito 4)

"Eu acho que depende do meio de comunicação, têm meios que são claramente formativos, até mesmo pelas pautas que nós pedimos, são formativos. A forma que a gente utiliza de formar pessoas. E tem alguns que são informativos, a gente percebe que tem algum tipo de ruído dentro da empresa e que é necessário cortar esse ruído, aí eu acho que são informativos". (Sujeito 8)

"Hoje, ela é mais informativa. Ela começa a caminhar para mais formativa. Por quê? Porque tem mil veículos, mil ferramentas, ela tem um arsenal. Eu vejo a gente usando a mesma abordagem de 1978 quando chegou no Brasil. Então, assim, é esse o nosso colaborador hoje? Eu não quero um gestor robô que lê uma pauta de bom dia". (Sujeito 9)

"Olha, eu acho que os dois, ela tem os dois papéis. Mas, pegando um contexto mais geral, tentando enxergar como mercado, eu acho que ela é mais informativa". (Sujeito 5)

As respostas evidenciam percepções diferentes entre o que seja a diferenciação entre uma

comunicação informativa e formativa. Embora alguns digam que a comunicação na Fiat é formativa ou está caminhando para tornar-se, não parece existir clareza sobre que formação é essa que a comunicação pode promover. Isto fica especialmente evidente nas respostas dos entrevistados à seguinte indagação: você considera que a comunicação interna pode conseguir gerar mudanças de valores e/ou comportamentos dos funcionários nas questões que dizem respeito à sustentabilidade?

“Eu acho que não. Principalmente, porque a coisa mais básica que existe na fábrica há 15 anos, que é a coleta seletiva, o pessoal da fábrica não faz. Se aqui dentro ela não faz, se aqui dentro que está pronto, é só separar e isso é falado toda semana, acho que ela não vai levar isso para a casa dela nunca”. (Sujeito 5)

“Mudança não, porque ela está só informando. À medida que a gente começar a fazer um programa de desenvolvimento de líderes, que eu o capacitar a usar os instrumentos, de uma forma crítica, de uma forma natural, de uma forma engajada com a causa da empresa, aí eu venho no atacado ao invés de ir no varejinho”. (Sujeito 9)

“Eu acho que ainda ela não muda valor nem comportamento. Talvez, hoje, ela começa a trabalhar mesmo na mudança de entendimento, num primeiro momento. Que tem uma consequência na mudança de valor e depois de comportamento. Acho que ela pode estimular”. (Sujeito 6)

“Inicialmente sim, mas falta muito. É um trabalho de muita base. Nós estamos falando de pessoas, inclusive eu, desaculturadas”. (Sujeito 8)

Eixo 2 - A sustentabilidade – conceito geral e da Fiat

Quando perguntados sobre a definição de sustentabilidade, os respondentes exprimem a sua própria percepção do conceito e até mesmo revelam a existência de um conceito de sustentabilidade criado pela própria Organização. Via de regra, os conceitos se prendem à questão do desenvolvimento econômico e social, tanto quanto às questões ambientais. Para esse grupo, uma organização sustentável lança seu olhar para o futuro, buscando em seus valores a ancoragem de suas ações e tomada de decisões.

“Nós desenvolvemos um conceito para nós, na Fiat. Trabalhar preocupando com sustentabilidade, produzindo veículo sem exaurir o meio ambiente, com elevados padrões de ética. Elegemos público interno, parceiros (fornecedores e redes de concessionárias), sociedade, planeta e clientes. Desenhamos esse conceito para não abraçar o mundo. Ser sustentável para a Fiat não tem regra”. (Sujeito 3)

“Desenvolvimento sustentável é aquele que supre as necessidades atuais sem prejudicar as necessidades das gerações futuras. Na empresa, esse conceito foi expandido para sustentabilidade e é ser economicamente viável, ambientalmente correto, socialmente justo e culturalmente aceito”. (Sujeito 5)

“Seria todas as formas de participação, de relacionamento e de atitude que conduzem para um equilíbrio mais adequado entre resultados econômicos, resultados ambientais e resultados sociais. Porém, nesse olhar mais amplo, mesmo olhando a sustentabilidade com viés da empresa, olhando principalmente para uma

gestão ética, uma gestão com governança corporativa muito consistente”. (Sujeito 6)

“Bom, na Fiat especificamente nós até criamos uma definição própria. Hoje, a gente trabalha com uma noção de sustentabilidade para a empresa que é contribuir para o desenvolvimento econômico e social sem exaurir os recursos para o futuro, através da criação de valor a curto e longo prazo para escolher vários padrões de governança e gestão de recursos e transparência”. (Sujeito 7)

O conceito de sustentabilidade passou a ser mais difundido na Fiat a partir da própria constituição do Comitê e, com poucas exceções, não era ainda conhecido pelos entrevistados. Quando, porém, indagados se conheciam os três pilares do *Triple Bottom Line*, de John Elkington, os entrevistados responderam afirmativamente, listando-os. Apenas um dos entrevistados se posicionou desse modo.

“Não nos baseamos nele porque achamos que ele restringe. Queremos quebrar em social no humano, porque nós entendemos que sem as pessoas, nós não vamos conseguir isso. A gente fala muito em pessoas”. (Sujeito 3)

A ênfase à possibilidade de o *Triple Bottom Line* não contemplar, em sua definição original, as pessoas como elemento vital para uma gestão sustentável, é pontuada em diferentes momentos das entrevistas e, algumas vezes, por diferentes enunciadorees. Nota-se que ao fazê-lo, os respondentes pretendem evidenciar que o modelo criado pela própria Fiat seria um avanço em relação ao que já está dado. Ainda que os membros do comitê reconheçam que o pilar do *Triple Bottom Line* agregaria as relações humanas, as relações entre organizações e com a sociedade como um todo, eles entendem que isso não estaria suficientemente explícito e assim justificam a inclusão de dois outros pilares no conceito de sustentabilidade Fiat – Nossas Pessoas e Nossos Parceiros.

Para os respondentes 3, 4 e 5, o pilar ambiental tem sido privilegiado pelas empresas, que dão a ele uma maior atenção em detrimento do social e do econômico.

“O ambiental. É mais evidente por causa do planeta. É mais fácil fazer marketing com isso”. (Sujeito 3)

“É muito interessante essa pergunta porque, hoje, por uma questão de clima, por uma questão de necessidades do planeta, da gente diminuir os recursos naturais, a sustentabilidade ambiental vem prevalecendo, ela está prevalecendo em todas as ações. Eu acho que a questão social, ela é o pilar mais forte da sustentabilidade”. (Sujeito 4)

“O ambiental. Por que depois daquela apresentação do Al Gore, Uma verdade inconveniente, de toda aquela lamentação em relação ao aquecimento global, a coisa ficou muito focada na questão ambiental. Eu acho que aquilo ali colocou o foco e, na verdade, quando se falou em sustentabilidade todo mundo sempre entendeu como meio ambiente.” (Sujeito 5)

Os respondentes 6 e 7 defendem que essa atenção pode ser determinada pelo segmento de

atuação da empresa ou, até mesmo, por um determinado momento sociohistórico.

“Eles receberam atenção isoladamente em diferentes momentos. Engraçado é que muitas pessoas ainda têm um entendimento errôneo sobre o que é ser sustentável do ponto de vista econômico. Acho que a lógica ambiental foi muito presente na década de 1980 e 1990 e se confunde hoje muito com o conceito de sustentabilidade”. (Sujeito 6)

“Bom, eu entendo que, muitas vezes, mais de um é privilegiado de acordo com a área de atuação daquela empresa. Para alguns setores, por exemplo, o automobilístico, a questão ambiental e a questão econômica são preponderantes para um primeiro olhar do setor em relação ao mercado”. (Sujeito 7)

Para o respondente 9, essa foi a situação vivida.

*“Eu senti um grupo extremamente motivado, comprometido, mas, engenheiros do meio ambiente. Era meio ambiente acima de tudo. O que saía um pouquinho mais era a pegada de carbono. E aí eu lembro que, na primeira discussão, eu comecei a fazer um monte de perguntas assim: ‘bacana, o planeta é um dos pilares da sustentabilidade, mas a gente tem que pensar no Triple Bottom Line, e os outros dois’? Aí, ficou todo mundo me olhando, meio assim: ‘mas, dá?’. Não é o **ou** meio ambiente **ou** pessoas **ou** financeiro. É o **e**”⁷³. Os três coordenados juntos, é uma visão sistêmica, que é o tudo liga tudo. E aí, no início, eles acharam esse papo meio estranho. Aí eu fiz a proposta das oficinas do Banco Real. Por que a primeira detecção que eu fiz é que faltava repertório do que é sustentabilidade. Tinha muito de tecnologias e práticas ambientais”.*

Entende-se que tais relatos são resultantes da própria vivência desses enunciadore e que são atravessados tanto por essa vivência profissional quanto pelo fato de serem membros do Comitê, o que lhes permite uma relação de maior proximidade com o que pensa a organização sobre si e como pretende difundir essa sua percepção. Assim, prevalece a referência à dimensão ambiental quando os próprios respondentes elaboram a forma como veem a sustentabilidade na Fiat.

Em relação aos impactos que a adoção de uma gestão sustentável possa criar na cadeia produtiva de uma organização, foram obtidas as respostas seguintes.

“Eu acho que, principalmente em se falando da Fiat Automóveis, esse é um grande desafio por que você tem cadeias produtivas mais horizontais, que fazem com que o início e o final sejam mais próximos. Numa produção automotiva, por exemplo, você vai resgatar aí cinco ou seis níveis de fornecedores para se ter um automóvel. Com a sustentabilidade, a gente já vê esse caminho acontecendo também: as empresas adotando o discurso e as práticas, trabalhando junto com os fornecedores para adotar isso também, caminhando de maneira reversa ao início. Você rastreia todo o caminho do processo produtivo”. (Sujeito 7)

“Acho que um impacto positivo porque a sociedade, cada vez mais, está exigindo das empresas não só um produto mais barato, do ponto de vista econômico, mas um produto barato com qualidade e, além disso, um produto que garanta a sobrevivência de toda a sociedade”. (Sujeito 8)

⁷³ Grifo da autora da tese.

“Acredito sim, fortemente. Quando uma grande empresa, quando uma organização grande ou pequena começa a introduzir a sistemática, o entendimento do que é a sustentabilidade, ela não se enxerga dissociada da sua cadeia de valor, portanto, ela não consegue se isentar no que se refere a esses relacionamentos e ao incentivo, a busca de diálogo com a cadeia para entender e incentivar ou orientar e introduzir novas discussões, envolvendo-os também nessas grandes discussões”. (Sujeito 6)

Os respondentes têm a percepção de que a Fiat entende que esse processo de adoção de uma gestão sustentável, até pelo próprio modelo de organização do setor automotivo, deve acontecer de forma integrada, com toda a cadeia produtiva. Nesse sentido, essa integração se apresenta como uma maneira de envolvê-los de forma responsável no processo, pois o objetivo final é chegar ao consumidor, visto como aquele que contribui para garantir a sobrevivência da Organização.

Ao serem perguntados sobre a sustentabilidade na Fiat, os respondentes passam a correlacionar os pilares às formas de atuação e descrevem várias situações que, segundo a percepção deles, apontariam a Fiat como uma organização sustentável. A seguir, apresentam-se os relatos.

“Bom, do ponto de vista financeiro, eu acho que é inquestionável porque, principalmente do Grupo Fiat, nós somos uma das poucas empresas que trazem dividendos reais para o grupo, principalmente nos últimos anos que a Europa tem enfrentado uma crise razoável. Do ponto de vista social, eu acho que as ações da Fiat estão muito voltadas a, na verdade eu conheço muito pouco as ações sociais porque eu entrei a pouco tempo no comitê. Do ponto de vista ambiental, eu acho que na parte industrial a Fiat está bem adiantada, principalmente pela ISO14000”. (Sujeito 5)

“A Fiat fala de sustentabilidade desde quando ela foi pioneira em lançar o carro a álcool, então, quer dizer, antes de você ter esse guarda-chuva de sustentabilidade, Nós temos ações internas, nós temos ações relativas a meio ambiente, nós temos ações relativas à eliminação de produtos tóxicos dentro da empresa, como matéria-prima. São coisas que ela foi solidificando ao longo do tempo, até a gente chegar dentro desse grande guarda-chuva que é hoje o guarda-chuva da sustentabilidade”. (Sujeito 4)

“Bem, é um pouco delicado. Por quê? Eu acho que ela sempre falou, eu não tenho dúvidas de que ela sempre falou. Porém, não com essa caracterização de que o que ela estava falando estava dentro de um nome ou de uma plataforma chamada sustentabilidade. Então, eu vejo isso de uma forma muito clara: sempre, sempre, sempre foi feita uma ação de sustentabilidade, porém, quando se estabelece formalmente o comitê, em 2007, um comitê específico com nome de sustentabilidade chancela ou formaliza tudo ou várias coisas que eram ditas, que foram ditas e continuam sendo ditas numa plataforma mais direcionada de sustentabilidade. No meu entendimento, o tema sempre foi muito bem tratado pela Organização”. (Sujeito 6)

“A Fiat sempre teve várias ações de sustentabilidade, mas eram ações que estavam dispersas, ações que estavam sob gerências individualizadas, sobre trilhas sem uma governança corporativa, sem uma linha de raciocínio clara, sem uma missão muito clara. Então, você tinha programas sociais, você tinha um grande programa ambiental, com várias ações ambientais reconhecidas, você tinha uma ação muito clara de resultados”. (Sujeito 8)

“Acho que como marco inicial, em 2007. A gente tem anualmente um encontro aqui que se chama Encontro institucional, que reúne toda a área administrativa e todas as lideranças junto com o presidente da Empresa. O tema desse encontro em 2007 foi sustentabilidade. Então, ali, também de uma forma mais clara, já tratando dos conceitos do Triple Bottom Line, de como era a atuação da Fiat e assim por diante. No biênio 2008/2009, a gente criou a campanha chamada Mais consciência e estava muito ligado também porque a gente teve a crise mundial em 2008, lembra? Então, falava-se em consciência, não só do uso dos recursos, mas muito ligado ao desperdício. Então, no ano passado, o Mais Consciência evoluiu para o Consciência Sustentável para falar do todo, para falar dos cinco pilares que a empresa está trabalhando”. (Sujeito 7)

Aparecem contradições e algumas convergências. A principal convergência percebida é que todos afirmam que a Fiat já tinha uma gestão sustentável bem antes de a expressão ganhar evidência e que o Comitê veio cancelar o que já existia. A contradição mais evidente faz alusão ao fato de que a designação sustentabilidade vem para descrever processos existentes e não para referenciar um programa de sustentabilidade, que pudesse criar uma nova mentalidade na Organização. A Fiat transforma as ações que já desenvolvia em sua política de gestão sustentável. O que está sendo desenvolvido não aparece como um diferencial, pois fica explícita a percepção de que a sustentabilidade gira em torno do *que já é*. Além disso, fica evidente que, ainda que eles fossem membros do comitê, não pareceram dispostos a enfatizar o próprio trabalho, preocupação evidenciada somente pelo sujeito 7 ao afirmar que no biênio 2008/2009, eles criaram a campanha chamada *Mais consciência* e estavam muito ligados também porque a gente tiveram a crise mundial em 2008.

A Fiat definiu *Nossos Parceiros, Nossos Produtos, Nossas Pessoas, Nosso Planeta e Nossa Comunidade* como áreas prioritárias para seu programa de sustentabilidade e, para apresentá-las, transformou-as em um símbolo: são cinco mãos abertas, nas cores laranja, cinza, azul e lilás, que se encontram ligadas pelo punho, de maneira a formar um círculo que as interliga, ou seja, elas se sobrepõem e se conectam. Esse símbolo ficou popularmente conhecido como as cinco mãozinhas da sustentabilidade Fiat. Perguntados se saberiam dizer o que significava cada mãozinha, os respondentes, quase todos, não souberam. Como criadores do símbolo, porém, fizeram importantes considerações em relação a esse fato.

“Hoje, a gente vem batendo muito nisso, porque a gente fala mais dos pilares, que isso forma a sustentabilidade do negócio. Engraçado que as pessoas ainda verbalizam as cinco mãozinhas, mas, separadas. A gente quer justamente a união, é uma sutileza do conceito, mas acho que isso é mais para frente”. (Sujeito 7)

“Eu acho que agora a gente está se organizando nesse comitê justamente para criar essa formalização de relacionamento com cada um desses grupos. Porém, dentro dessa forma de atuação e a forma de relacionamento com os variados públicos que se enquadram nesses cinco mãozinhas aí, nesses cinco caminhos que a Fiat escolheu para trabalhar a sustentabilidade, lembrando e, de certa forma, ressaltando com orgulho que conseguiu colocar dentro da conceituação de

sustentabilidade do negócio não só o relacionamento com diversos públicos para agora e para o futuro, com ética e transparência. (Sujeito 6)

“Eu não me lembro das cinco, do nome das cinco, mas eu sei que são econômicas, são as sociais, ambientais, a de pessoas, e tinha mais uma que agora não me lembro. Tem a mãozinha lá, tem a famosa cinco mãozinhas. O que nós entendemos é que aquelas cinco dimensões faz parte de realmente dar uma conotação de sustentabilidade fortalecida dentro da empresa. O que significa isso? Realmente ter a sustentabilidade dentro da empresa e não simplesmente dizer que nós temos sustentabilidade. Se você pegar só as três – social, econômica e ambiental – você não fortalece a parte de pessoas, a parte de recursos humanos e é uma coisa muito importante. Sem pessoas você não faz nada, não adianta. As pessoas são hoje fundamentais para qualquer tipo de desenvolvimento dentro da empresa. Sem os colaboradores nós não fazemos nada”. (Sujeito 8)

Percebe-se que, além de os membros do próprio comitê não terem muita clareza sobre o que significam as cinco mãozinhas abertas, sugerem que a logomarca se insere totalmente na dinâmica da organização, isto é, uma divisão em departamentos, conforme já apareceu em outros depoimentos. E o comitê acaba representando isso quando subordina seus projetos de sustentabilidade à mesma lógica, em que, provavelmente, se fosse perguntado a cada um em qual dimensão sua área está encaixada, todos saberiam responder. Percebe-se uma clara vinculação com o trabalho que é desenvolvido nas próprias áreas: o RH reconheceria Nossas Pessoas; o Comercial reconheceria Nossos Parceiros; a Comunicação Corporativa reconheceria Nossa Comunidade; a Sustentabilidade reconheceria Nosso Planeta e a Produção reconheceria Nossos Produtos.

Nesse sentido, o trecho seguinte revela o sentimento de um dos respondentes acerca dessa questão.

“A gente tem aí esses gaps. Assim, ainda há muito o que avançar, um conservadorismo assim de falar que a gente está bem na fita, de uma forma geral... Talvez seja mais simples isso de começar a explorar dentro da sustentabilidade o que é mais direto, o que é mais afim a esse tema. Mas, talvez, seja mais difícil mostrar para as pessoas que sustentabilidade não é o que a gente já vem fazendo no passado, é uma forma diferente de se posicionar para ver isso no futuro e de elas incorporarem isso no seu dia a dia, entendeu? Muitas vezes, a sustentabilidade é o que o outro vê. Então, é a área de relacionamentos com a comunidade que faz sustentabilidade, e eu acho que é o comitê que faz sustentabilidade. Eu acho que esse é um dos grandes desafios”. (Sujeito 6)

Eixo 3 - A efetividade (desafios e resultados) da comunicação e da sustentabilidade

“A comunicação interna teve que alterar, criar uma nova forma, priorizando para não ferir com a própria estrutura do comitê de sustentabilidade”. (Sujeito 4)

Nota-se, na fala do respondente 4, uma preocupação em situar a comunicação em uma relação de subordinação ao Comitê, como se ela estivesse *a serviço de* e não *a fazer parte de*. É interessante perceber que esse posicionamento tem aparecido em outros momentos de sua

entrevista, evidenciando que as experiências vividas desvelam uma crítica ao modo de funcionamento da comunicação. Perguntado, por exemplo, se perceberia a aplicação, pelas pessoas, na vida cotidiana do que aprendem na Fiat, a resposta é afirmativa e, ao mesmo tempo, ácida.

“Sim. Muitas vezes até de uma forma, vamos dizer assim, neurótica. Por que você fala de reduzir, quando em chega em casa, vai querer mudar demais as coisas: ‘não, espera aí, para que essa torneira está assim?’ Sabe, aquela coisa assim. Cria essa cultura, cria esse conhecimento e tenta fazer com que isso saia fora do emprego. Isso acontece”.

Para outros respondentes, a efetividade da comunicação para a sustentabilidade vai encontrar mais desafios, especialmente em virtude da diversidade e expressividade numérica do público-alvo, embora reconheçam também que os resultados estão por vir.

“É óbvio que a gente entende que algumas pessoas vão ter que puxar o tema nas diversas áreas da empresa, essas pessoas serão mais envolvidas. Eu não consigo envolver 15 mil pessoas, 16 mil pessoas no mesmo nível de conhecimento, de interesse. Isso é impossível de fazer, ok? Mas, quando eu vou lá lançar um projeto de sustentabilidade para o nosso pessoal de piso de fábrica, as pessoas têm que, pelo menos, falar assim: ‘ah, eu já li isso, eu sei mais ou menos o que é isso’. Isso já é uma boa notícia para nós, as pessoas começarem a entender o que a gente quer com o assunto”. (Sujeito 3)

“Acho que para determinado público sim, mas não para todos. Para quem está no nível de liderança, acho que isso é óbvio, é mais do que obrigação da empresa fazer isso. Mas, principalmente para o público administrativo, o público de mensalistas que tem acesso a alguns eventos que a empresa faz ao longo do ano, eu acho que isso é bem transmitido. Agora, para o chão de fábrica, para os operadores em si, que têm pouco acesso a esse tipo de informação, nem tanto. Eu acho que a informação que é passada para o operador, através, principalmente, das revistas e das ações de comunicação nos restaurantes, esse tipo de coisa, não é muito o objetivo da comunicação fazer sentido sobre o que a Empresa é, aonde a Empresa quer chegar, eu acho que está mais relacionada ao dia a dia do cara, o que interessa para ele: benefício, alimentação, acho que mais nesse sentido”. (Sujeito 5)

“Também não pode ter a visão de achar que a comunicação vai resolver todos os problemas e é mágica. Isso faz bem para nosso ego, mas a gente faz parte de um sistema, de uma estrutura que tem que trabalhar alinhada, não dá para a gente ficar sozinho nessa história”. (Sujeito 7)

Eixo 4 - O olhar que têm sobre a Organização

A ética empresarial foi outro ponto relevante para a pesquisa e sobre o qual todos foram inquiridos, a fim de se descobrir o quanto a ética se liga à sustentabilidade. As respostas são elencadas a seguir.

“A ética, para mim, não é uma dessas saídas de um processo de sustentabilidade. Na verdade, ela é algo anterior. Ela é uma premissa do processo. Ela está antes de adotar as práticas. Então, não dá para falar num posicionamento orientado para o futuro, em garantir o bem da sociedade, em garantir o bom do planeta, com comportamentos antiéticos”. (Sujeito 7)

“Olha, quando eu falo de sustentabilidade, para mim um valor, não tem como eu não ser ético. As empresas, principalmente agora, se preocupam muito em fazer um código de ética, em explicitar o que pode e o que não pode, aquilo que ela espera do colaborador e aquilo que ela vai dar para o colaborador e talvez isso aconteça porque no nosso País tem tanta corrupção, tanta violência, que tem coisas que o brasileiro percebe como coisas comuns, já virou parte. A gente não liga mais quando a gente desrespeita e destrata uma pessoa, a gente já não liga mais de fazer um contrato que vai ser muito bom para a Fiat, mas eu posso falir meu fornecedor... Aí vai ser bom só agora, porque um fornecedor falido, eu estou tão falido quanto. Então, eu não consigo pensar sustentabilidade sem ética. A ética faz parte de você ser sustentável”. (Sujeito 9)

“Deveria fazer parte de uma componente da sustentabilidade. Porém, o próprio objetivo das empresas, às vezes, de serem sustentável sem ter uma base estruturada para isso, faz com que as pessoas percamos a ética. Você percebe muita empresa que se diz sustentável, mostra algumas ações que ela diz de sustentabilidade, porém, quando você vai analisar a situação real da Empresa, você percebe que a Empresa não tem aquilo ali, faltou ética e ela mentiu. Então, acho que deveria ser, ética deveria ser um princípio básico da sustentabilidade, mas, hoje, eu não enxergo isso em todas as empresas, em todas as corporações”. (Sujeito 8)

“Acho que a ética é um componente da sustentabilidade, um componente fundamental. Claro que isso mescla muito a questão pessoal e profissional, isso tem muito a ver com a postura das pessoas. Acho que o tema é extremamente desafiador porque ele é sempre colocado como algo que é intrínseco às pessoas, porém ela tem que ser muito bem trabalhada. Por quê? Porque eu posso considerar ético chegar até determinado ponto e para a Empresa deveria ser acima daquilo ou diferente daquilo, ou, pessoalmente, eu acho que tenho uma relação de confiança com determinado público e eu avanço em algum tipo de informação ou de oferta de relacionamento que extrapola um limite ético no que diz respeito à Empresa”. (Sujeito 6)

“Debaixo dessa estrutura desses três pilares, se a gente imaginar que a sustentabilidade está baseada em três pilares, a parte econômica, social e ambiental, elas são sustentáveis em cima da ética, porque a validade dessas ações, a credibilidade dessas ações, ela está diretamente associada ao comportamento ético dos dirigentes, dos gerentes, de toda a cadeia de produção, todos os envolvidos”. (Sujeito 4)

“Acho que a empresa faz o que é exigido dela. Acho que poucas ações, a não ser aquelas de baixo impacto, principalmente as que têm impacto econômico, impacto financeiro muito grande, a Empresa não vai tomar se ela não tiver pressão por trás. Seja pressão do governo, pressão dos trabalhadores, pressão do mercado. Então, nesse sentido, eu vejo que a questão ética fica um pouco de lado, a ética fica um pouco vendida. Eu enxergo as coisas muito pelo lado econômico, então eu acho que depende do preço da ética”. (Sujeito 5)

“Ética está totalmente alinhada. Alinhada, não. Está totalmente intrínseca à sustentabilidade. Olha, o grande desafio que eu vejo: eu prefiro abordar ética sob a questão do desafio e volto ao ponto como nós construímos as coisas, ok? A ética na relação, por exemplo, com os empregados... Você fala assim: ética é transparência. É muito complicado você ser 100% transparente com seu empregado, assim com as pessoas... Isso é uma relação. O outro lado está preparado para ouvir? O outro lado tem maturidade para entender o que vai ouvir? O que você vai falar está 100% correto ou isso é uma teoria e é uma linha que a empresa usa? Por exemplo, vai falar de ética na relação como os nossos profissionais em relação a desempenho e crescimento profissional? Então, a nossa sociedade está numa distância tão grande do que é ser ético”. (Sujeito 3)

Em relação à ética, optou-se por transcrever vários depoimentos a fim de explicitar as diferentes concepções e também para que essas concepções pudessem ser escavadas um pouco mais. Na fenomenologia, a escavação é vista como uma possibilidade de se chegar ao sentido mais essencial do que está sendo dito. Assim, nas elaborações que são feitas, percebe-se que a ética é considerada um grande pilar que pode ou não ser levado em conta para que a gestão da sustentabilidade se concretize. Nota-se uma centralidade nos posicionamentos de cunho pessoal, pois as afirmativas destacam que, sem ética, não há sustentabilidade e, ao explicitarem os motivos desse imbricamento, os respondentes apontam uma dimensão comportamental, ou seja, de que a ética só é possível porque são as pessoas que a viabilizam.

Por outro lado, outras questões foram colocadas com o objetivo de perceber como as pessoas vivenciam a experiência de pertencer a esse *mundo Fiat*. E, para ser coerente com os critérios metodológicos desse eixo, ainda serão buscadas outras percepções, como a que se apresenta abaixo.

“Quando eu cheguei, depois de uns dois meses, o Belini me perguntou: ‘o que você está achando’? Eu falei assim: ‘Engraçado, quando eu olho para os carros, eu vejo a cara do Belini, quando eu olho para a fábrica, eu não vejo a cara do Belini. Sabe por quê? Porque os carros estão comunicando com nossos consumidores algo inovador, diferente, estratégico. Aí que venho aqui para dentro e vejo outra coisa. Vejo uma coisa engessada, indústria pesada, hard, vejo as pessoas pensando tudo fragmentado. O que acontece? A gente faz um produto tão bacana, comunica tão bem...’”. (Sujeito 9)

Percebe-se que a vivência aqui partilhada carrega em si alguns elementos que não podem ser esvaziados de seu conteúdo latente, uma vez que o sujeito 9 revela uma aguda percepção de que há um *gap* entre o vivido e o projetado. Mais uma vez, a departamentalização, a percepção de que internamente persiste a cultura de que cada um deve cuidar bem do seu minifúndio aparece quando o entrevistado afirma que vê as pessoas pensando tudo fragmentado e ainda que o estratégico é o que é externo à fábrica.

Especificamente sobre a criação do Comitê de Sustentabilidade, os entrevistados deixam evidenciar sua percepção de como ocorreu esse processo e ainda verbalizam o que sentem em relação ao trabalho que vem sendo desenvolvido. Para explicitar essa estrutura dentro da Fiat, deve-se ressaltar que o comitê tem uma estrutura bastante informal: tem um *owner*, o próprio diretor de sustentabilidade, e um *team leader*, cargo que é ocupado pelo supervisor de garantia da Organização. As reuniões não têm frequência definida e os seus integrantes são voluntários, ou seja, não recebem nenhum adicional em seus salários para exercerem essa função.

As questões tratadas dentro do comitê seriam mais pontuais ou se ligariam à estratégia da Organização? A essa indagação, um dos entrevistados optou por responder com um exemplo.

“A gente estava usando papel reciclado e, a partir de um estudo, de um questionamento interno, foi feito um estudo para verificar realmente o que seria melhor: papel certificado ou papel reciclado? Aí, chegamos à conclusão, como a maioria das outras empresas também chegaram, que se você tem um selo FSC no papel, você está muito mais ligado à sustentabilidade do que ter papel reciclado”.
(Sujeito 4)

Para o sujeito 6, o trabalho do comitê pode ser avaliado do seguinte modo.

“Eu avalio com um pouco de voz crítica. Eu acho o comitê com um conhecimento muito heterogêneo sobre o tema, não nivelado. Há mudança de representatividade de algumas áreas. Na verdade, as discussões são, muitas vezes, repetitivas, muito rasas. Particularmente, acho que mais lento do que poderia para tomar as decisões. Acho a periodicidade muito espaçada. No meu entendimento é muito lento. Acho que a empresa já perdeu uma série de oportunidades em relação ao tema porque ela tem muita consistência nas suas ações, muita consistência mesmo, sabe. E, às vezes, falta um pouco mais de ousadia para encarar isso”.

Em contrapartida, para outro respondente, a visão que tem de como se dá a lógica do comitê e de como deveria ser parece responder ao sujeito 6.

“Avalio muito bem. Assim, é claro que a ansiedade da gente natural é sempre querer dar mais velocidade para as coisas, querer já ver as coisas acontecendo, já querer estar lá frente e tal. Porque a gente tem contato com o que há de mais moderno, com as práticas mais consolidadas, mas, a gente também tem que pisar no freio e entender que a evolução que o tema traz é muito grande. Então, tem que ter um trabalho mais sustentável, de manutenção do trabalho do comitê. Não adianta a gente, lá na frente, perceber que não consegue sustentar aquilo que a gente está propondo”. (Sujeito 7)

A elaboração do sujeito 5 também pode ser recortada para que se tenha maior compreensão de como os seus integrantes têm percebido o trabalho do comitê.

“Até com a convivência que eu tive, eu percebi que as coisas chegam já bastante prontas, é muito pouco discutido dentro do comitê em si, em relação a políticas, em relação ao que vai ser feito daqui para frente. Acredito que isso já tenha sido feito no passado, lá atrás, quando o comitê foi formado. Nos encontros que eu participei recentemente, as coisas já vieram bastante mastigadas, foram passadas para o grupo enquanto informação”.

A diversidade de perspectivas evidencia que as pessoas percebem os movimentos de forma diferenciada e sobre eles tecem diferentes percepção de sentido.

Eixo 5 - As revistas Fiat em Família e Expresso Fiat

“Hoje, em todas as últimas revistas, desde que a gente fez o posicionamento, ela traz alguma coisa sobre sustentabilidade. A minha crítica é que ela traz assim estanke: agora vamos falar de sustentabilidade, abre um capítulo, abre um artigo, aí normalmente é a Glória contando o que está fazendo de desenvolvimento, aí é o Cristiano Félix falando, aí é o Ronaldo Ávila falando, aí vai rodando, o Ivan... E o que eu tenho discutido é assim: para mim, de novo, sustentabilidade é igual educação, eu não preciso ficar falando, mas eu tenho que fazer as pessoas

experimentarem, é uma experiência. Ela tinha de vir transversal, em todas as matérias, todos os artigos”. (Sujeito 9)

“Então, Expresso Fiat, eu volto já um pouco nisso, mas eu volto ao tema de que se a empresa tivesse mais clareza, a Expresso Fiat poderia abordar os temas de uma forma ainda mais aprofundada e uma forma mais clara, que ajudaria muito os empregados a absorverem essa questão de uma forma também mais clara. Através de seções fixas. Talvez os temas fiquem dispersos, eu acho que aí não atingem o objetivo de mudar valor e estimular novas atitudes. Acho que ainda fica muito superficial. O Fiat em Família, acho que o tema é muito pouco explorado com a chancela da sustentabilidade ou a marca da sustentabilidade, ou seja, praticamente todos os temas que estão ali compõem muito bem a questão de relacionamento com a comunidade, relacionamento com os fornecedores, com os funcionários... então, ele reforça um viés que a sustentabilidade vai contra, ou seja, de um olhar para um só determinado tipo de ação”. (Sujeito 6)

“Eu acho que o assunto é mais abordado na Expresso e aí, na Expresso, eu acho legal porque além da informação, ele traz um conteúdo um pouco formativo. Sempre tem entrevistas e essas entrevistas muitas das vezes tem um aspecto voltado para a sustentabilidade, seja ela de fundo financeiro e tal. Na Expresso Fiat eu basicamente leio duas ou três matérias, não sei te dizer qual foi a última matéria relacionada à sustentabilidade. A última que eu lembro foi mais ou menos em outubro do ano passado, que foi justamente sobre a nossa área, só por isso que eu lembro”. (Sujeito 5)

“Fiat em Família é impressionante, eu tenho uma categoria de gestor da empresa e a Fiat em Família vai junto com a cesta básica que meus pais recebem. Todas as vezes que eu encontro com meus pais, subsequente ao recebimento da cesta básica, meus pais fazem um comentário sobre a revista. Então, você percebe que consegue atingir realmente as pessoas. E o Expresso Fiat, eu vejo o Expresso Fiat como uma grande oportunidade de disseminação da atividade de todo mundo dentro da empresa. Você percebe claramente que as pessoas quando saem na revista Expresso Fiat têm uma satisfação imensa de mostrar a todos que saiu, se sentem super satisfeitos por estarem mostrando um pouco do que elas fazem aqui dentro e, mais do que isso, fazem com que tenham a formação necessária dentro da empresa e o entendimento dentro da empresa de tudo que realmente a gente faz”. (Sujeito 8)

“Vamos pegar o Expresso Fiat, por exemplo. Dificilmente uma pessoa vai ler de cabo a rabo, apesar de que a gente tem exemplos de pessoas que respondem aqui que leem de cabo a rabo, assim como eu sou assinante da Folha de São Paulo diariamente, eu não leio a Folha inteira, vou no que me interessa e vou puxando. A Expresso Fiat é a mesma coisa”. (Sujeito 7)

Os depoimentos revelam que a leitura de dois dos meios de comunicação interna da Fiat não é consensual, embora os membros do comitê, ao longo das entrevistas, tenham dito que a informação precisa circular para que as pessoas possam saber do que trata a sustentabilidade e também a tenham associado a um processo educativo. Dessa maneira, nota-se uma elaboração muito parecida entre os sujeitos 5 e 7, uma vez que um confirma o que o outro pensa sobre a revista Expresso Fiat. O sujeito 8 confirma um pressuposto construído sobre a Fiat em Família quando se saiu a campo: a sua inserção na cesta básica poderia ser um dificultador à sua leitura, uma vez que não se teria o controle sobre o destinatário. E, mais uma vez, a fragmentação emerge, na fala do sujeito 9, quando destaca a forma de produção dos

conteúdos. Em relação à consistência do que é produzido, um dos respondentes afirma considerá-la pouco consistente, ou, segundo suas palavras, *pouco aprofundada*.

8.3.2 Categorias que emergem da análise

A partir da análise das entrevistas com os membros do comitê de sustentabilidade, emergiram as seguintes categorias referentes às unidades de sentido em que se fundamenta a elaboração feita por eles do fenômeno aqui investigado.

1. **O modo de definir a comunicação é ambivalente.** Essa ambivalência é considerada uma importante categoria que emerge, pois os respondentes definem a comunicação como estratégica, uma vez que informa, motiva, mobiliza e engaja tanto quanto fomenta o diálogo e se atrela a um papel muito presente de educação. Todavia, descrevem-na como um bom instrumento para dar recados e até justificam sua existência para evitar a comunicação informal considerada muito prejudicial para qualquer organização. A comunicação é vista a partir dos parâmetros que ela mesma institui, ou seja, por uma definição bastante própria, o que dificulta a externalização de uma postura mais crítica.

Do mesmo modo, a comunicação interna é vista como desafiadora, eficaz, muito boa, capaz de cumprir objetivos e de fortalecer vínculos. Em relação a seu posicionamento frente à sustentabilidade, porém, sobressaem também os argumentos que a avaliam como morosa, muito informativa (em detrimento de um papel que deveria ser mais formativo), e que ainda é unilateral, pois não se atém ao retorno do funcionário. Além disso, também foi avaliada como muito suscetível às exigências do comitê, que ora aprova a divulgação dos fatos, ora não os permite. Como corolário, as revistas Fiat em Família e Expresso Fiat são consideradas apenas informativas e superficiais e, por isso, não mudariam a percepção das pessoas sobre as questões de interesse do comitê.

2. **Apropriação do conceito de sustentabilidade a partir de uma lógica já existente.** A categoria emerge quando se percebe que os respondentes têm clareza sobre o conceito clássico de sustentabilidade e conseguem defini-los em relação aos programas da Organização. Há uma consciência de que o pilar ambiental é o mais forte componente da sustentabilidade Fiat, seguido do social. Também é relevante a percepção de que o repertório ainda é restrito, o que pode sugerir não existir uma

preocupação de vinculá-lo à realidade da organização.

Embora fique claro que todos conheçam o conceito clássico de sustentabilidade, a apropriação desse conceito pelo comitê acontece dentro de uma lógica anterior, ou seja, a partir de uma redistribuição e aglutinação dos projetos que já existiam dentro do Programa de Sustentabilidade Fiat. Os membros do comitê também recuperam a questão da departamentalização da Organização, quando afirmam que as ações dizem respeito às suas próprias áreas. Existe a convicção de que, devido ao seu modelo produtivo, a Organização não conseguirá ser sustentável sozinha, necessitando, para isso, envolver toda a sua cadeia produtiva.

3. **O comitê se liga à estratégia ou cumpre a função de parecer ser estratégico?** Essa categoria se destaca, pois, ainda que definido como estratégico, há críticas evidentes sobre a condução dos processos dentro do próprio grupo. Além disso, destaca-se que o trabalho que realizam ou os resultados desse trabalho quase nunca ganham a cena discursiva, ou seja, os próprios membros do comitê não associam as ações de sustentabilidade da Fiat à iniciativa do próprio comitê. Exceções feitas para a definição pelo papel certificado e para a criação do selo Consciência Sustentável.

8.3.3 Reconstrução do fenômeno comunicação interna e sustentabilidade de acordo com a vivência dos membros do Comitê de Sustentabilidade entrevistados

Dos membros do comitê de sustentabilidade entrevistados apenas um é recém-chegado ao comitê, um está há dois anos aproximadamente e os outros cinco estão desde sua criação. Essa condição parece relevante quando se pensa em como estão sendo estruturadas as dimensões que compõem o Programa de Sustentabilidade Fiat. Em relação à sustentabilidade fica claro que a atuação do comitê se circunscreveu a um longo período de preparação do próprio grupo, de organização interna, em que uma grande frente ganha contorno: o nivelamento do conhecimento sobre o tema dentro do próprio grupo. Em seguida, o comitê criou as cinco dimensões de seu programa de sustentabilidade e, para fazê-lo, se apropria das ações já existentes na organização, redistribuindo-as em um modelo próprio.

A lógica de começar um programa de sustentabilidade olhando o que já se tem, no entanto, mostra-se inócua, pois seus próprios idealizadores sentem que estão imobilizados, presas de uma sensação de que em outras empresas as práticas estão mais consolidadas e são mais

modernas. Durante as entrevistas, emerge a percepção de que houve, na verdade, uma apropriação do que já existia e apenas a sua adequação a um modelo. Os membros do comitê, em alguns momentos, afirmam ser improvável que essa adequação interfira no processo de apreensão conceitual por parte do funcionário. Em outros momentos, demonstram certa preocupação, o que indica que essa constatação não está destituída de sentido. Essa ambivalência se reflete também numa oscilação nos modos pelos quais a comunicação é definida e descrita: de um lado, com uma imagem positiva; de outro, com diferentes modos de crítica sobre sua efetividade.

A reconstrução do fenômeno a partir das vivências desse mesmo comitê mostra um desenho cujas fronteiras parecem bastante nítidas. O comitê de sustentabilidade tem encontrado dificuldade em fazer com que as pessoas entendam o seu programa de sustentabilidade como tal, porque o próprio comitê encarregado de pensá-lo e torná-lo concreto percebe que não é assim tão automática ou natural a associação entre o que é revelado como inerente ao programa. Os membros do comitê afirmaram, por diversas vezes e em diferentes elaborações de suas vivências, que os funcionários acabam por separar as mãozinhas, olhando-as individualmente e, além disso, associando-as ao seu lugar de origem, seja ele qual for.

8.4 Análise fenomenológica dos grupos de discussão e das entrevistas complementares com os funcionários Fiat – Industrial e Administrativo, com e sem cargo de liderança

Eixo 1 - Comunicação interna da Fiat

Sobre a comunicação na Fiat, os respondentes assim se posicionaram.

“Forma de fazer que as informações sejam distribuídas e cheguem a cada pessoa de uma forma correta e ordenada, para que não venha a haver confusão naquela comunicação”. (Depoente Empregado Comercial)

“O outro lado da comunicação interna é contagiar positivamente os funcionários com algumas ações de comunicação, de reconhecimento. De envolver o público interno para dar essa leveza a um trabalho que é duro”. (Depoente Empregado Comercial)

“No meu ponto de vista seria o seguinte: informar os seus funcionários e seus colaboradores sobre assuntos tratados, de todos os eventos, de todas as oportunidades, de todos os acontecimentos que giram em torno do nosso trabalho, para o nosso trabalho, em função do que a gente está exercendo ou do que a gente está aqui para cumprir”. (Depoente – Engenharia)

“É importante comunicar, porque imagine informação errada para o funcionário?”. (Depoente – Engenharia)

“É tudo que está ligado diretamente ao interior da fábrica, não só ao seu setor como fora de seu setor. É o que você vê dentro da Empresa, o que a Empresa em si consegue transmitir para todos os funcionários”. (Depoente – Administrativo)

“Dependendo do evento que tá tendo, o carnaval, por exemplo. ‘Carnaval, uma festa bacana, vamos participar com inteligência, preservativo, cuidado bebida alcoólica no volante...’. então, não é só em termos, passa tudo. Comunicação abrindo o olho, alertando a pessoa duma maneira global assim. Educativa, informativa”. (Depoente Industrial)

A comunicação interna é apontada como uma forma eficiente de a empresa falar com seu público interno. A comunicação face a face, principalmente aquela que é conduzida pela liderança, é apontada como a melhor prática interna. Foram citadas as reuniões de Bom Dia, voltadas para o industrial, as reuniões de cascadeamento das informações e as reuniões estratégicas com o Belini, mesmo que atendam a um nível mais estratégico e a um público mais restrito. Percebe-se também que os respondentes assinalam a comunicação como necessária para o trabalho, como instruções que venham garantir a correção dos processos de trabalho. Somente uma respondente a percebe como uma possibilidade de reconhecimento do trabalho que é desenvolvido.

Internamente, todos os respondentes reconhecem a existência de uma célere rede de comunicação informal, a rádio-peão, e também confirmam que a Organização envida esforços para combatê-la em origem.

“Existir, existe, mas aí vai de cada pessoa. No dia do TBI (Treinamento Básico Inicial), que foi quando eu entrei, eles orientaram que só o pessoal controlador de processo industrial e o líder vão estar passando notícias concretas pra gente”. (Depoente Industrial)

“Olha, a rádio-peão chega primeiro. Aí você fica, né... você não pode confiar na rádio peão, você tem que esperar o que que o líder vai falar”. (Depoente Industrial)

“Ah, a gente fala de tudo, tipo assim, se vai acontecer uma coisa, um passa para o outro até que todo mundo fica sabendo. ‘Ah, fiquei sabendo, vai rolar isso, isso e isso’. Não, tal... e assim, vai passando”. (Depoente Industrial)

“Ah, eu nunca ouvi não. Mesmo que eu vejo, às vezes, falar alguma coisa, eu não dou ouvido não. Eu não dou ouvido, vou te explicar por conta de quê: se a gente for olhar peão falando, a gente fica doido. Eu confio na minha liderança”. (Depoente Industrial)

“Existir, existe. Só que a Fiat preocupa com o seguinte: de informar primeiro do que haja boatos. Então, eu nunca me preocupei de dar ouvido assim ao que as pessoas falam”. (Depoente Industrial)

“Existe, existe e com muita intensidade. Ela funciona. Às vezes, ela até traz, como toda comunicação passando de um pro outro, ela chega até deturpada. Mas, normalmente, é aquela velha história, né: quando um assunto surge, ele tem um fundo de verdade”. (Depoente Industrial)

“Tem. A gente fala que a rádio-peão, 90% é verídico. Algum fundo de verdade tem. Essa rádio-peão pode vir da diretoria, escapou, alguém ouviu e passou pra frente,

até que se torne oficial. A rádio-peão é simplesmente a rádio-peão". (Depoente Administrativo)

"Porque a outra comunicação que acontece aqui, a rádio-peão, a informal, ela é muito forte". (Depoente Empregados do Industrial)

"Talvez no meio de produção funcione de forma consistente. Para nós, que não estamos ligados diretamente à produção, a notícia chega de forma distorcida, não que não seja verídica, mas, às vezes, acrescida de alguma informação". (Depoente Engenharia)

"De 10, nove são verdade". (Depoente Engenharia)

"Para mim, é a que mais funciona". (Depoente Empregados do Comercial)

"É bem eficiente por sinal. A informação, ela chega muito rápido. Às vezes, o líder vai comentar e você já está sabendo. A rádio-peão já falou". (Depoente Empregados do Comercial)

"A oficial é a oficial. A outra é mais eficiente, não é confiável, mas é eficiente. Informação, você prefere a rápida". (Depoente Empregados do Comercial)

Então, paralelamente, mesmo com todo o aparato de comunicação da Fiat, principalmente os meios que promovem uma interface imediata com o seu interlocutor, como a Interativa, a rádio-peão é considerada uma força pulsante na Organização. Sua agilidade e assertividade são consideradas seus principais atributos, permitindo-lhe concorrer com a voz oficial. Os assuntos mais tratados dizem respeito às paradas da fábrica, ao cancelamento da produção ou ao pagamento de algum bônus. Não houve referência à questão de demissão ou algo parecido. Dessa maneira, ganha destaque a fala de um dos líderes do Industrial.

"Existe uma cultura dentro da Fiat: há algum tempo que nós conseguimos controlar as questões sindicais. Nós conseguimos porque o nosso pessoal, claro que escuta, mas não valoriza tanto a questão do sindicato, por ter respaldo de informação dentro da empresa. A rádio-peão solta: 'nós precisamos de um abono de x reais'... o pessoal hoje, eles são preparados, doutrinados nas nossas conversas diárias com o pessoal do Bom Dia, que se o sindicato quiser fazer baderna aqui dentro da Empresa, quem vai garantir o emprego de todo mundo vai ser a Empresa, que vai ter informação certa na hora certa. Então, tem essa cultura". (Depoente - Líderes Industrial)

Percebe-se que o respondente não reluta em assumir o caráter doutrinador existente na reunião de Bom Dia, aí vista como uma forma de capturar a adesão dos funcionários aos objetivos que são da Organização e que não parecem coadunar com um ambiente no qual exista a livre circulação de informações e ideias. O líder enfatiza também que é a Empresa que detém o controle sobre os empregos e, por consequência, sobre os empregados. Mais uma vez, a comunicação interna da Fiat é vinculada, em elaborações de seu corpo funcional, a uma estratégia de controle e dominação.

Em contrapartida, um respondente, ao ser inquirido se confiaria mais nas informações que

chegam por meio da rádio peão ou pela Fiat, posiciona-se como se segue.

“Eu confio no que a Fiat diz. Eu acho que eu não estaria aqui, se eu tivesse esse sentimento de que a Empresa está tentando me enganar. O que eu vejo é que é lógico: existem informações que elas não vão chegar para mim, por exemplo. Aquelas que envolvem algum cunho político, aquelas que envolvem um cunho, por exemplo, estratégico. É claro que elas não vão chegar para mim com a mesma clareza que para o meu diretor, ou para o meu gerente. Eu acredito nisso. Mas, nunca, ela vai chegar para mim de forma enganosa. Ela pode não chegar de forma plena, ela pode não chegar com a transparência que talvez nem me interessaria. Têm certas informações que elas são estratégicas mesmo e elas não vão afetar o meu dia a dia como profissional. Mas que as informações são confiáveis, isso eu acredito sim”. (Depoente Industrial)

Assim, parece ser possível dizer que, para esse respondente, o vínculo de confiança que a Organização com ele estabeleceu não passa, necessariamente, pelas informações que, caso as tivesse talvez nem pudesse com elas lidar. Esse vínculo passa pela transparência com que o informa sobre aquilo que é necessário ao desempenho de sua atividade ou concernentes ao seu dia a dia. Trata-se, pois, de um funcionário cuja elaboração da experiência parece seguir a dinâmica visada pela Fiat na construção de sua comunicação interna.

Eixo 2 - A sustentabilidade – conceito geral e da Fiat

Convidados a definir sustentabilidade, os respondentes apresentaram o seguinte elenco de respostas.

“Bom, sustentabilidade eu penso que é garantir alguma coisa de bom para quem vem depois da gente. Eu tenho uma filha de 20 anos, que está estudando fora, e eu gostaria muito que ela tivesse um futuro, que ela tivesse alguma coisa, que as coisas fossem tão ou mais fáceis para ela do que foram para mim”. (Depoente Industrial)

“No mercado, para sobrevivência, tem que ter o produto de qualidade, é!”. (Depoente Industrial)

“Para a empresa se sustentar, cada vez mais ela tem que reduzir seus gastos, para poder aumentar a margem de lucro para ela se sustentar”. (Depoente - Líderes do Industrial)

“Não sei, acho que é uma crença dos dirigentes. É lógico que tem também a parte de marketing, mas não fica só no marketing. Existe um trabalho consistente nisso aí que tem trazido frutos para a Empresa, ela vê que isso é importante, tanto para a imagem, a reputação dela, quanto à oportunidade de deixar algo a mais na sociedade”. (Depoente – Líderes Administrativo)

“Eu acho que a responsabilidade da Empresa não é só colocar o produto no mercado e vender. Ela tem uma grande responsabilidade de cuidar da comunidade que está inserida também, ela é responsável por isso”. (Depoente – Líderes Administrativo)

“Cuidar do ambiente para as próximas gerações”. (Depoente – Empregados do Comercial)

“As perguntas são: por que eu tenho que preservar o meio ambiente hoje? Porque se eu não preservar hoje, amanhã eu não vou ter água, não vou ter recursos pra

gerar negócios, acho que é isso". (Depoente – Empregados do Comercial)

"Sustentabilidade para a própria manutenção da vida, o que eu posso fazer pra manter minha vida, pra manter meus filhos, netos, bisnetos. E aí, hoje, eu tenho de pensar em sustentabilidade". (Depoente – Engenharia)

"Todo mundo sabe que a natureza é um recurso esgotável. Então, se todo mundo largar pra lá, não quer nem saber de sustentabilidade, daqui a pouco, está chegando ao fim, não dá para usar mais". (Depoente – Engenharia)

"Nosso compromisso seria conosco mesmo, com os nossos filhos, com nosso futuro, porque hoje eu estou vivo, mas, amanhã, quem vai vim? O problema de nós, seres humanos, é que nos preocupamos conosco, mas e amanhã?". (Depoente Industrial)

Chamam a atenção as respostas nas quais a proteção ao meio ambiente aparece. Nota-se que esse pilar da sustentabilidade encontra ressonância nas elaborações produzidas pelos diferentes grupos de entrevistados. O que fazer com recursos finitos, que estão sendo mal utilizados, de forma a resguardá-los para a manutenção da vida, inclusive de seus próprios descendentes, foi a grande preocupação. Notou-se também que as respostas buscam ampliar o olhar sobre o tema, inserindo na reflexão a questão da sustentabilidade das empresas. Somente um dos entrevistados questionou a si e aos demais sobre a comunidade em que a Fiat está inserta, trazendo para a cena outra importante reflexão: o papel da Fiat em relação à sustentabilidade.

"A gente não tem que pensar não só no mundo da Fiat, mas no mundo lá fora também, no meio ambiente, nas nossas famílias, nos nossos clientes, o principal foco nosso é o cliente". (Depoente – Engenharia)

O respondente da engenharia torna concreto algo que vem se insinuando de forma bem recorrente no trabalho de campo e acaba aparecendo em interjeições e truncadas analogias. Para o respondente, não há como negar: existe um mundo Fiat, *lá dentro*, e um mundo *lá de fora*. O chamado *mundo Fiat* parece seguir uma lógica estruturada em um Eu-Nós, Nós-Eles, (re-)significando tudo, deixando às claras que o *mundo Fiat*, uma cidade com 14 mil habitantes, não é mera retórica. Subsiste ali, no mundo concreto. E as próprias famílias e os clientes são considerados como externos a esse mundo, embora estes últimos sejam o principal foco de interesse dos que vivem *lá dentro*.

Sobre a sustentabilidade na Fiat, pode-se dizer que os respondentes veem a atuação da Organização de uma maneira, às vezes, valorativa, às vezes, defensiva. Os relatos descrevem momentos da atuação ou áreas nas quais a atuação é mais perceptível. Para facilitar a compreensão, os depoimentos foram assim divididos: aqueles que veem a Fiat como uma Empresa que tem uma política de sustentabilidade e aqueles que parecem um pouco céticos

em relação à política de sustentabilidade.

1. Aqueles que veem a Fiat como uma empresa que tem uma política de sustentabilidade

“Vou te falar um que a gente mais vê: projeto Árvore da Vida, que é um projeto social da Fiat, tanto da parte de aprendizado como de ajuda da comunidade, é o primeiro que vem na minha mente. Acho que aqui tá muito vinculado ao social e ao ambiental. Acho que, porque, quando o tema da sustentabilidade entrou no nosso meio, veio através da parte ambiental, então acho que é uma coisa que marca mais”. (Depoente Administrativo)

“Vamos supor: hoje, a Fiat produz três mil carros por dia. Multiplica três mil carros por cada pneu, são cinco pneus em cada carro. Daria em torno de 15.000 pneus que são colocados no mercado por dia. O que a Fiat faz para garantir que esses pneus sejam recicláveis ou então sejam absorvidos pela natureza de uma forma que não agrida a natureza? O que a Fiat faz hoje? Ela garante e está em estudos a produção do pneu verde, que é um pneu que agride de forma mais sustentável o meio ambiente e garante que, no futuro, a gente possa garantir o nosso emprego e que a natureza não seja tão agredida de forma tão avassaladora...”. (Depoente Engenharia)

“Dentro da política da empresa, a Fiat cuida das pessoas, do cliente, dos concessionários. Ela cuida também do fornecedor, que, no caso, são os parceiros. Esses aí são os pilares”. (Depoente Empregados do Industrial)

“A engenharia tem na parte de cima, na parte de sustentabilidade da própria empresa, uma cabine onde eles fazem teste de emissões, lá eles têm... primeiramente, eles têm que procurar se preocupar com esse lado, como vou colocar, o lado legal da coisa. Porque, se eles colocarem um carro que está poluindo, eles podem ser penalizados. Então, quando faz o carro, você se preocupa que o carro ande, economize e não polua”. (Depoente Administrativo)

“Eu acho que a Fiat veio antes disso estar na moda. A sustentabilidade veio antes, a Fiat já vem trabalhando com esse objetivo, a Fiat de muitos anos tem uma estação de águas”. (Depoente Líderes Industrial)

“Por exemplo, ela se preocupa. Antigamente, não tinha carro a álcool, por exemplo, que polui muito menos. Quem fez o carro a álcool? A Fiat. Ela se preocupa com o meio ambiente. Ela não tá preocupando só se vai ter lucro, ela preocupa com a sociedade, com o planeta”. (Depoente Industrial).

“Compromisso que a Fiat tem com os seus empregados. Porque ela tem que ter compromisso com nós. Porque é o seguinte: paga o nosso salário, plano de saúde, transporte... então, quer dizer, ela não preocupa só com o serviço que a gente vai dispor para a Empresa, ela se preocupa também com a vida social que a gente tem lá fora, né?”. (Depoente Industrial)

“Olha, a sustentabilidade aqui na Fiat eu percebo muito através dos programas que ela tem aí com o meio ambiente. Igual o de reciclagem, coleta seletiva, tem a ilha ecológica lá, até a água que usa aqui tem tratamento específico para ela. Isso é uma maneira de você estar produzindo consciente. Com consciência”. (Depoente Industrial)

“Olha, existe uma preocupação muito grande da fábrica com relação à reciclagem, com relação ao meio ambiente, existe uma preocupação com o futuro da Empresa ao longo do tempo, porque eu acho que nas condições atuais que a gente tá no nosso planeta, se as empresas não se preocuparem com a sustentabilidade, elas não vão dar conta, elas vão ficar de fora. Eu acho que ela tem, além de ter uma

preocupação com a pessoa, ela tem uma preocupação com o futuro dela como empresa”. (Depoente Industrial)

“Então, se você for olhar o que a Fiat faz, ela não faz só para o funcionário Fiat, ela faz para a sociedade. Então eu acho isso importante. Ela não precisava se preocupar, no Brasil principalmente, com uma estação de tratamento de água daquele nível ali. Mas ela construiu um senhor tratamento de água ali embaixo, que recicla água, que é excelente, maravilhoso!” (Depoente Industrial)

Nesse aspecto, os relatos revelam um conhecimento sobre o que a organização desenvolve em relação à sustentabilidade, embora a vinculem quase que tão-somente ao pilar ambiental. Dentre os depoimentos, um dos respondentes cita os pilares Fiat, mas deixa de fora as mãozinhas, Nosso Planeta e Nossa Comunidade. Outro deixa explícita a necessidade de ser sustentável para que a organização não seja punida pelo mercado. Um terceiro, ainda, ressalta que ser sustentável é, hoje, uma questão de sobrevivência de mercado.

2. Aqueles que parecem um pouco céticos em relação à política de sustentabilidade da Fiat

“Acho que é uma tendência porque a sociedade começa a exigir isso. Você acaba fazendo um diferencial para ter um atrativo, uma visibilidade melhor, uma melhor reputação para a Empresa”. (Depoente - Líderes do Administrativo)

“Eu vejo que aí entra bem uma das questões, um dos pilares do sistema que é a saúde financeira da Empresa, a preocupação com isso também. A gente sabe que se a Empresa tá bem financeiramente, querendo ou não, nós temos o nosso emprego garantido”. (Depoente – Empregados Comercial)

“É um marketing. Não deixa de ser o marketing da Fiat, uma empresa que tem responsabilidade social. A Fiat trabalha forte a sustentabilidade, é um marketing”. (Depoente - Líderes Industrial)

“Eu acho isso muito relativo. Por exemplo, se você for comprar um carro preço pau a pau, por exemplo. Fala-se muito hoje em uso de mão de obra infantil, por exemplo, mas a maior parte das pessoas, na hora que tiver de desembolsar, se ele estiver comprando um carro mais barato, mesmo tendo, sendo usado mão de obra infantil, eu não sei se deixaria de comprar aquilo ali por causa disso”. (Depoente - Líderes Industrial)

Em alguns depoimentos se percebem elaborações permeadas pela convicção de que tudo é feito para que a Organização garanta sua permanência no mercado, garantindo-lhes, por extensão, a permanência no emprego. A sustentabilidade na Fiat é uma realidade ainda vista por uma única angulação: a ambiental. Todavia, essa questão parece ser entendida como um caminho sem volta, conforme o relato de um depoente do Comercial.

“Uma empresa que é sustentável, que tem um trabalho sustentável, você confia mais. As pessoas, o público vai confiar mais. O empregado vai confiar mais, você sabe que é uma empresa sustentável”.

Em um determinado momento dos grupos e das entrevistas, os respondentes foram

apresentados a um conjunto de oito diferentes frases, sendo solicitado que escolhessem as frases com as quais mais e menos concordavam. A ideia era apreender se o sentido dado à sustentabilidade poderia fazer emergir uma elaboração mais conceitual. Dentre as frases...

1. Meio ambiente é o principal assunto da sustentabilidade
2. Aprendi muita coisa sobre sustentabilidade na Fiat e levei para minha família
3. Penso que a Fiat cuida mais dos clientes do que dos funcionários
4. Ainda tenho muitas dúvidas sobre o conceito de sustentabilidade
5. Sustentabilidade também inclui a questão financeira
6. O processo de produção da Fiat prejudica o meio ambiente
7. A sustentabilidade trata das pessoas, do planeta e da economia
8. Ajudar as pessoas mais necessitadas é uma preocupação da Fiat

Vinte e dois respondentes concordam com a frase de número sete; oito com a frase de número dois e cinco com a frase de número 1. Os demais respondentes se dividem entre as outras opções, de forma não muito expressiva para nenhuma delas. Em relação às frases com as quais não concordam, vinte e dois dos respondentes elegeram a frase de número 3; doze, a frase de número 6 e cinco, a de número 8. Assim, ao revisitar as frases selecionadas para concordância, evidencia-se que, de certa maneira, o conceito clássico de sustentabilidade é reconhecido por todos; que a informação que circula na organização é levada para casa e compartilhada com a família. Revela-se uma considerável coerência com tudo o que os próprios respondentes revelaram nas entrevistas: a sustentabilidade ainda é muito associada ao pilar ambiental. Não por acaso também as escolhas das frases discordantes evidenciam o reconhecimento de todo o trabalho interno levado a termo para que a gestão da sustentabilidade na Fiat aconteça.

Eixo 3 - A efetividade (desafios e resultados) das práticas de comunicação e de sustentabilidade

“Eu acho que poderia ser mais falado. Falando responsabilidade social, ambiental e econômica. A Fiat, como fábrica, como indústria, ela tem diversos trabalhos na área social que são muito divulgados e na questão ambiental também. Além dela ter todas as certificações da ISO14000 etc. Eu acho que é mais disseminado internamente os assuntos ambientais. Aí falando um pouco de comunicação interna, como rede de distribuição ainda é primário esse assunto, a gente tá começando a

instigar alguns assuntos”. (Depoente – Empregados Comercial)

A comunicação da sustentabilidade Fiat, ou seja, sobre o que a organização faz, como ela faz e por que o faz, ainda não é bem compreendida pelas pessoas, que acham que há uma baixa circulação de informação sobre o tema, conforme o depoimento que abre esse eixo. No entanto, percebe-se que as pessoas conseguem elaborar conceitos e conectá-los com as práticas cotidianas, ainda que se prendam ao que é exigido no próprio setor de trabalho.

Os trechos de depoimentos já elencados nos eixos 1 e 2 evidenciam que os meios de comunicação, definidos como informativos e formativos, conseguem ensinar somente sobre ecologia e proteção ao meio ambiente. A retenção de temas sobre as outras dimensões da sustentabilidade Fiat é quase inexpressiva. O maior volume de retenção é obtido a partir daquilo que os líderes falam, donde se nota a importância do papel do líder nessa Organização.

Em relação à mudança de hábitos nas questões que envolvam a adoção de uma postura sustentável, a partir do conhecimento disseminado na Organização, destacam-se alguns dos relatos que se seguem.

“Por exemplo, lata de refrigerante e cerveja, eu punha no meio do lixo, tomava cerveja e jogava no lixo. Ela é alumínio, né? Aí, eu vou jogar esse alumínio no meio do lixo, isso aqui vai ser enterrado e isso não dissolve nem daqui a um milhão de ano, e ela pode ser reciclada. Eu não consigo ver uma latinha no meio do lixo e deixar ela lá. Coisa simples, mas acho que ajuda, né?”. (Depoente - Industrial)

“Faz cada funcionário cuidar do seu pedaço e contribuir com o todo. No meu caso, eu levo muitas informações que eu tenho aqui, coleta, essas coisas... eu sou uma pessoa que hoje tenho consciência que você não pode pegar um óleo lá da cozinha e jogar assim...”. (Depoente - Empregados Comercial)

“Eu acho que instiga a gente a ter atitudes diferentes, a levar isso para casa. É uma comunicação próxima, no sentido de você transformar seu dia a dia, seja aqui dentro, ou seja, fora daqui”. (Depoente - Empregados do Comercial)

“Eu acho que isso trabalha a cabeça das pessoas de uma forma que elas chegam em casa e replicam. Por exemplo, aqui a coleta seletiva, com certeza é um que eu levo para minha casa e talvez se eu não estivesse na Empresa, eu não sei se eu levaria. Aí a ideia da gente sempre pensar que eu tenho que fazer hoje e pensar lá na frente, a continuidade, que eu levo daqui para a minha vida”. (Depoente - Administrativo)

“Em casa, mais visando a economia – de energia, de água – hoje eu já procuro, eu vou descartar uma água que eu lavei uma roupa? Vai servir para mim lavar o pneu, lavar o quintal. Antes eu lavava com água limpa. Então, algo que eu vou deixar de gastar ali 100, 150 litros de água. E, para mim, faz alguma diferença em questão de esforço físico? Nenhum...”. (Depoente - Engenharia)

“Eles falam muito da boa educação no posto de trabalho. Então, a gente sempre acaba levando algo do posto para dentro de casa. Você acaba levando os 5 S para a casa também”. (Depoente - Empregados Industrial)

“Aplico, na medida do possível. Lá, eu não tenho como reciclar, separar. Eu passo sempre para minha família essa preocupação. Não adianta eu estar preocupado se as pessoas que convivem comigo não têm a preocupação. Pelo menos, a minha parte eu estou fazendo”. (Depoente - Administrativo)

“A Fiat não preocupa em passar isso só dentro da fábrica. Por exemplo, na minha casa eu faço coleta seletiva. Eu não fazia antes, aprendi aqui”. (Depoente - Industrial)

“Um cuidado assim, um respeito muito maior pelos bens naturais, eu passei a ter. Quando eu falo em água, em ar, né. Em economia, né. A Fiat trabalhou muito isso durante um bom tempo, economia no lar, economia no seu lápis, no papel, esse tipo de coisa que ela trouxe pra gente, foi repetidamente trabalhado e até hoje ainda é. Um cuidado maior com seu lixo, reduzir um pouco seu lixo, reduzir um pouco o consumismo, isso tudo a gente aprendeu”. (Depoente Industrial)

“A maior parte do seu tempo, você está aqui dentro. Então, quando você chega em casa, você já está com aquilo no sangue e acaba você fazendo aquilo também, porque o tempo que você fica em casa é mínimo, você está 3, 4 horas com sua família, o resto você está descansando. Você acostuma a fazer aquilo aqui durante o dia e leva para casa”. (Depoente - Líderes Industrial)

Nota-se que as pessoas conseguem perceber a aplicabilidade dos conceitos da sustentabilidade nas ações de reciclar, reduzir e fazer a coleta seletiva. A redução se restringe ao consumo de água e energia, não podendo a iniciativa ser vinculada a um programa de conscientização ambiental, dado o fato de que tal preocupação tem uma relação direta com a economia financeira. Portanto, é a lógica financeira e não um aprendizado derivado da discussão recente da sustentabilidade que parece motivar tais comportamentos de redução de consumo.

Eixo 4 - O olhar que têm sobre a Organização

“Uma grande característica da empresa é a entrega das pessoas. Isso favorece aquela famosa flexibilidade que todo mundo diz que a Fiat tem. Mas eu acho que ela é movida pelas pessoas, por esse comportamento que permeia a cultura Fiat”. (Depoente – Empregados do Industrial)

“O interessante é que sempre que você vem para trabalhar nunca um dia é igual ao outro. Sempre há um desafio. É sempre uma surpresa. Isso reavive a Empresa e torna a Fiat o que é a Fiat. O que tem de maior valor aqui são as pessoas”. (Depoente – Empregados do Industrial)

“Eu acho que a flexibilidade, aqui a gente nunca tem um dia igual ao outro, todo dia é uma novidade”. (Depoente – Engenharia)

Esses três primeiros depoimentos mostram que as pessoas elaboram suas vivências na empresa de um modo bastante próximo, mesmo que pertençam a áreas diferentes. As pessoas emergem como um valor essencial, e tais pessoas precisam ser flexíveis, pois esse atributo parece ser fundamental para o sucesso no grupo.

“Porque é um sonho ter um carro. Nós estamos dentro de um sonho. Nós montamos um sonho. Aí, chega lá embaixo, nós estamos realizando um sonho”. (Depoente – Empregados do Industrial)

“Eu acho que um ponto na Empresa e até um aliado nosso é que ela produz carro. Isso é um sonho para todo mundo: ter um carro. Todo mundo quer produzir carro, quem está no ramo gosta, isso é muito forte”. (Depoente – Engenharia)

A definição de como eles veem a Organização para os dois respondentes acima é deslocada de si para o outro, evidenciando que o que os moveria é a possibilidade de fazer o outro conseguir realizar o sonho. Ao admitirem que fabricam sonhos, os depoentes sinalizam que gostam de trabalhar como os artífices desses sonhos.

“Rapidez. Agilidade. Eu acho que é característica da Fiat o tal de ‘planejar andando’, a gente consegue planejar andando”. (Depoente – Líderes Administrativo)

“Velocidade. A questão de fazer tudo para ontem, não só quem participou da produção, tem tecnologia também. Mas tudo é realmente correndo”. (Depoente – Líderes do Industrial)

“Comprometimento e responsabilidade. Nós somos bons executores, não somos bons planejadores, somos executores”. (Depoente – Líderes Administrativo)

Agilidade e rapidez são características definidoras da Organização na percepção dos três respondentes acima, embora se perceba que dois deles enfatizam que isso nem sempre seja considerado positivo, pois se perde a capacidade de planejamento que geralmente acontece com os processos em curso.

“Eu diria que já fomos mais apaixonados, mais eloquentes com o trabalho. Hoje eu acho que o grupo está bastante mesclado, tem um pessoal mais jovem trabalhando aí. Eu já acho que não existe mais aquela paixão pela Fiat. A minha geração tinha”. (Depoente Industrial)

Na elaboração desse respondente percebe-se uma certa nostalgia e um certo desconforto com o fato de que a chegada de uma geração mais jovem possa ter contribuído para um maior distanciamento com o mundo vivido na organização. A paixão seria um atributo daquele que viu a história acontecer, e o jovem, por sua vez, tendo encontrado tudo pronto, não perceberia a Organização com o mesmo afeto.

“No caso da situação de oportunidades também. Se você souber, como diz o outro, agarrar a oportunidade, ela dá muita oportunidade para crescimento da pessoa”. (Depoente - Industrial)

“Oh, a Fiat é uma Empresa muito rigorosa. Ela gosta de tudo certinho. Se você for um funcionário, você tá sempre presente. Pode acontecer uma crise, mas ela vai fazer de tudo para manter você aqui. A Fiat é isso aí, ela é uma empresa muito boa”. (Depoente - Industrial)

Aqui, a Organização é definida como uma terra de oportunidades, para as quais o funcionário precisa estar preparado ou não terá como *agarrá-las* e também precisa dar a contrapartida, fazendo a sua parte no contrato que se estabelece, mesmo que seja psicológico.

“Eu sempre observei aqui a assistência médica muito boa, criei minha família com os benefícios de uma empresa”. (Depoente - Industrial)

“Ela se importa mais com os funcionários”. (Depoente - Empregados Industrial)

“A característica que eu falo com as pessoas mesmo é a área da saúde. O plano que a Fiat tem é fundamental”. (Depoente - Industrial)

Para os respondentes acima, a Fiat representa a obtenção de benefícios ou condições de acesso a serviços aos quais reconhecem que não teriam caso fossem funcionários de outra empresa. Em vários momentos das entrevistas, a assistência médica oferecida aparece como um fator preponderante para o funcionário, que aponta a péssima qualidade do serviço público de saúde brasileiro para justificar esse posicionamento.

“A Fiat é uma empresa multinacional que tem uma grande influência no Brasil”. (Depoente Industrial)

“As pessoas ficam doidas para trabalhar aqui, para conseguir uma carta”. (Depoente Industrial)

Como uma empresa de grande influência, uma multinacional, os respondentes sempre manifestam o quanto são demandados por amigos, parentes e vizinhos por uma indicação para uma vaga na Fiat. Em relação a esse processo, deve-se ressaltar que a Fiat tem como um de seus valores a contratação por indicação. Essa sistemática já existe há muitos anos e já passou por algumas alterações, que também foram apontadas pelos respondentes, ao longo dos anos.

A princípio, afirmam eles, bastaria um pedido ao líder imediato, que consultaria a ficha do indicador. Se estivesse tudo bem – e isso significava sem atrasos, sem problemas de relacionamento, sem faltas – o superior pedia para que o indicado fosse conversar com ele e, após a entrevista, se aprovado, era contratado. Atualmente, ainda segundo os respondentes, o processo é mais burocrático, pois o funcionário recebe o direito de indicar alguém por meio de um processo randômico, computadorizado, com o número de matrícula. Se o número da matrícula for contemplado, o funcionário recebe essa carta e pode entregá-la a alguém, que vai então passar por um processo rigoroso de seleção e, caso aprovado em todas as etapas, será contratado. Vários entrevistados dizem que chegaram à Fiat por meio desse sistema e, quase todos, já indicaram outros para vivenciarem esse rito. Sobre esse processo podem ser destacadas as considerações que se seguem.

“As cartas de indicação, por exemplo, são a forma de trazer a pessoa para cá. Eu acho uma das estratégias mais fantásticas da Fiat. Essa de você ser responsável pela pessoa que você traz para cá. Isso é um trunfo. Eu já fiz isso várias vezes, eu já trouxe muita gente para cá. A fábrica me atendeu nas minhas solicitações, sou grato a isso. Tenho pessoas que são gratas a mim até hoje, por que eu trouxe para cá, para trabalhar. É uma estratégia fantástica”. (Depoente - Industrial)

“A Fiat trabalha com o sistema operacional de carta de indicação. Eu, empregado, indico alguém para trabalhar na Empresa. E essa pessoa tem vínculo comigo, para não trazer pessoas perigosas. Esse é um dos segredos da Fiat. Na minha opinião, é uma estratégia dela que faz com que o sindicato tenha pouca força, é muito familiar”. (Depoente – Líderes Industrial)

“Tem o outro lado também, eu não vejo só esse lado. Eu vejo o lado da valorização. Você é empregado e você tem o direito de indicar alguém para trabalhar aqui dentro”. (Depoente – Líderes Industrial)

“Eu tinha vontade de colocar ele aqui. Ele chegou a fazer as entrevistas, os exames médicos todos, pediram para trazer a carteira duas vezes, né, e eu não tive retorno. Simplesmente não chamaram ele. Ele não teve uma explicação. Eles não me deram uma resposta mais exata, nem um motivo para mim passar para ele. Então, nesse aspecto de carta é muito falho”. (Depoente – Industrial)

Embora não tenha existido uma questão sobre a justiça organizacional ou como os respondentes percebiam a questão da isonomia em relação ao tratamento entre liderança e funcionários, deve-se registrar que, em diferentes momentos dos grupos de discussão ou das entrevistas, os respondentes explicitam suas falas por meio de exemplos e deixam que as elaborações fluam. Nesse sentido, reafirma-se que o uso da linguagem em uma situação de entrevista, cujo objetivo não estava disfarçado, pode ser bastante significativo. Por isso, como o eixo 4 tem o interesse em apreender o olhar que as pessoas têm sobre a organização, foram feitos os recortes que explicitam posições que os sujeitos de pesquisa, ao que tudo indica, fizeram questão de dizê-las, como se as quisessem documentar.

“Tem área que tem mais cacique do que índio. Se tiver uma guerra, você perde”. (Depoente – Empregado Comercial)

“Outro assunto que é tratado com muito pouca transparência é promoções. Varia de área para área. Área de compras, por exemplo, vai promover alguém, reúne todo mundo e fala, dá parabéns, todo mundo bate palmas, mostra que o cara ali foi promovido. Na comercial, você quase é orientado a não dizer que foi promovido”. (Depoente – Empregado Comercial)

“Cada cargo tem os seus benefícios, mas o tratamento é igual para todos”. (Depoente – Líderes Industrial)

“Hoje, tem um público que está aposentando, recém-aposentado, e a gente sabe pouquíssimo sobre o que vem depois. Eu acho que isso, essas informações para a fábrica, nunca chegaram. Eu acho que a fábrica não prepara as pessoas para o futuro dela”. (Depoente – Industrial)

“Você viu, para você entrar aqui? É muita burocracia. Realmente, é uma forma de você estar mais seguro, com certeza, mas isso aí tem pessoas que estudam para isso, né, quem sabe”. (Depoente – Industrial)

“Caso ele quiser uma promoção, qual critério que é usado? Se ele preencher o requisito, ele vai ter alguma chance de ser chamado? Isso que eu fico pensando. Porque no meu caso eu nunca tentei, não tinha grau de estudo, mas, no caso dele, será como que funcionaria? Se ele não tiver, como que fala, o costas quente, o QI, quem indica”? (Depoente – Industrial)

Os depoimentos apresentam faces diferentes das preocupações e angústias inerentes ao mundo do trabalho: critérios claros para promoções, sobre a concessão de direitos ou sobre como eles percebem a distribuição desses direitos dentro da Organização. O olhar do funcionário volta-se para si, como um polo importante da cadeia produtiva. Torna-se interessante destacar que tenham aparecido esses posicionamentos de crítica, ainda que a maioria dos respondentes tenha adotado uma postura de exaltar os benefícios da Organização. Esses exemplos documentam tanto problemas enfrentados no trabalho, quanto a liberdade desses sujeitos em explicitá-los numa situação, de certo modo, pública dentro da própria Organização.

Em relação à ética, percebe-se que há um consenso de que a primeira informação sobre esse tema é dada na contratação e que a difusão dos preceitos éticos não acontece. Os respondentes afirmam que sabem da existência de um manual de conduta e que esse manual fica, inclusive, disponível na Interativa – a intranet da Fiat. Os respondentes, no entanto, mostram convicção de que ética não é um tema comumente tratado pela Organização. Os enunciados abaixo atestam isso.

“Quando você está entrando, você recebe tanta informação que talvez 10% é o que fica. Você tem acesso ao código de ética na interativa, que fica lá para a gente acessar”. (Depoente – Administrativo)

“Acho que isso é mais pontual. Por exemplo, se um líder percebe que está tendo um desvio de conduta de alguém, ele chega no cara e fala. É ético ou não tomar essa atitude. Se ele for um cara sensato, ele vai explicar para a gente. Agora, como forma de comunicação oficial, eu nunca vi qualquer desses canais falando sobre ética”. (Empregados - Comercial)

“Mas, olha só, não basta simplesmente mandar entregar, assinar, tem que divulgar, fazer conscientizar o funcionário que aquilo tem que ser usado, para que serve. Se não, vai ficar na gaveta”. (Empregados - Comercial)

Esses e os demais respondentes afirmam que ética não é tematizada pela organização e que, por quase não ser dita, quase não é conhecida. Sabem que tem o manual de conduta, mas não é utilizado e, também na intranet, também não é buscado. Mais uma vez, os limites da ética são dados pela chefia imediata caso o funcionário seja pego em situação em que se perceba um conflito de interesses. Como não é conhecida, os exemplos acabam por explicitar os tênues limites dessa falta, uma vez que se possa considerar compreensível que alguém viva um dilema caso a compra de um carro cuja fabricação usou mão de obra escrava e/ou infantil tenha como diferencial, a favor do comprador, boas condições de preço.

Eixo 5 - As revistas Fiat em Família e Expresso Fiat

Quando solicitados a listarem quais os meios de comunicação interna a que eles têm acesso, os respondentes citam: a Interativa, a Reunião de Bom Dia, a Expresso Fiat, a Fiat em Família, o e-mail e a TV Fiat, com algumas pequenas variações de acordo com o setor. Por exemplo, na área comercial, foi citado o Infotec, e-mail que circula com informações técnicas, considerado importante ferramenta de trabalho. Grosso modo, os meios já catalogados no capítulo sete são os que vêm à tona, em uma resposta espontânea. Estimulados, são capazes de se lembrarem de todos.

Em relação às revistas Expresso Fiat e Fiat em Família, as experiências são bastante diversificadas e podem ser entendidas a partir de três diferentes abordagens, sendo a primeira aquela em que listam o que consideram os objetivos das publicações, a segunda, o que definem como características das mesmas e ainda uma terceira, na qual qualificam [ou não] as revistas que são produzidas pela comunicação interna e cujos objetivos foram apresentados no início deste capítulo.

1. Objetivos das revistas

“A Fiat em Família tem objetivo de melhorar a convivência na casa, com a esposa”
(Depoente Industrial)

“Porque a Fiat em família, na minha opinião, ela fala mais sobre saúde, sobre mais as coisas da área de bem-estar da gente. E a Expresso fala mais mesmo sobre a área que a gente está trabalhando, sobre a indústria, a área de produtividade e de vendas. Então, assim, cada uma tem um sentido”. (Depoente - Industrial)

“Tem aquela que vem na cesta, que fala sobre tudo o que ocorreu no mês, aniversário, dia das crianças, e tal, recebemos na cesta. E tem a Expresso Fiat que fala de tudo. Fala tanto fora da fábrica, quanto fala aqui dentro. Fala de tudo”. (Depoente - Industrial)

“A Fiat tenta integrar a família com o funcionário, muitas vezes, a família vai induzir o funcionário a estar bem. A família passa para você o lado positivo da coisa. Às vezes, eu to achando que está ruim, mas é meu pensamento”. (Depoente - Administrativo)

“Objetivo é manter as pessoas informadas do que acontece na empresa, mostrar o mundo Fiat. Eu acho que é manter as pessoas informadas e aprofundar algum tema que a gente não tem acesso”. (Depoente - Administrativo)

“É a revista que normalmente vai junto com a cesta básica, já vai pra casa do funcionário, então ela tem um cunho mais de envolvimento da família com a Fiat. De novo, é um modo de ganhar o funcionário por outros lados. Eu levo coisa até pra família, então a mulher fala: Não, você não vai largar a Fiat não!”. (Depoente Empregados Comercial)

2. Características definidoras das revistas

“A Fiat em Família é voltada para a esposa do funcionário, o filho do funcionário, não é voltada para nós, funcionários. Ela é voltada realmente para a família. Eu folheio, às vezes. O expresso, sim. O Expresso é voltado pra nós, pra gente, como funcionário”. (Depoente Industrial)

“Eu acho que são boas publicações, são muito bem feitas, existe uma preocupação em estar sempre melhorando a qualidade, com fotos muito bonitas, o visual é bonito, o fato de ter sempre uma pessoa conhecida, alguém da fábrica fazendo alguma coisa, sendo mostrado, né...”. (Depoente Industrial)

“A Expresso é bem mais completa. A Expresso é tudo, tem muita coisa. Vou te ser sincero, tenho todas as revistas, as que eu não tive, se eu tava de férias eu não recebi, ou depois eu peguei, mas eu tenho todas as Expresso desde que eu entrei na Fiat”. (Depoente Industrial)

“O Fiat em Família fala mais de festas e mudanças que são temas de maior interesse da família mesmo: os benefícios, os remédios, a saúde. A Expresso é mais completa, sobre as coisas que se passam”. (Depoente Empregados Industrial)

“A Fiat em Família não é pro funcionário, é pra família”. (Depoente Administrativo)

3. Como veem e, portanto, qualificam as revistas

“A Expresso eu acho que ela tem muita qualidade, melhorou muito com o passar dos anos, a gente conhece há muito tempo. Eu acho que ela poderia funcionar melhor. Talvez pudesse continuar a divulgação mesmo depois que ela foi entregue”. (Depoente Industrial)

“Eu acho a Expresso Fiat mais completa. Eu gosto mais dela. E o que mais me interessa é o que acontece fora, entende, no mundo”. (Depoente Industrial)

“A Expresso Fiat tem uma leitura mais fácil, letras grandes e o conteúdo é muito objetivo e simples”. (Depoente Administrativo)

“Três meses é muito, o que aconteceu há três meses atrás, você não quer saber... então, como é temática, informações importantes, ela tem que ser atualizada”. (Depoente Administrativo)

“Tem informações, mas informações que já aconteceram. Pelo menos, nas vezes que eu li, porque ela vem na cesta básica, quando eu tenho acesso a essa leitura, já aconteceu, então eu não dou nenhuma importância pra ela”. (Depoente Engenharia)

A revista Fiat em Família, principalmente, é vista como uma revista que tem o objetivo de capturar a família como aliada da Empresa, uma vez que, ao ter acesso a tudo que é feito, a família vira então guardião do desejo de que o funcionário permaneça na Empresa. Isso pode ser percebido na constatação de que a Fiat faz com que todo mundo conheça um pouquinho da Empresa e a toda hora vai lembrar àquela pessoa: *olha, olha, você trabalha na Fiat!*.

8.4.1 Categorias que emergem da análise

A partir da análise dos grupos de discussão e das entrevistas em profundidade com os funcionários de diferentes setores do industrial, emergiram as seguintes categorias referentes às unidades de sentido que os entrevistados constroem do fenômeno aqui investigado.

1. **A melhor forma de comunicação é face a face.** As reuniões são vistas como as melhores possibilidades de interação com a chefia e foram citadas por funcionários de diferentes áreas. A prevalência da comunicação face a face como a forma mais eficiente de comunicação interna é reforçada pelo reconhecimento da existência de uma ativa rede informal, mas a sistemática posição de aguardar que a comunicação oficial chegue por meio do líder. Além disso, há uma percepção de que existem muitos veículos de comunicação em uso, mas a Interativa – para o administrativo – é considerada a mais eficaz (porque faz com que o funcionário *trombe* com a informação) e, para o industrial, a Reunião de Bom Dia. A variedade dos meios não é mais entendida como um diferencial, tanto que os entrevistados veem a Fiat em Família como um meio destinado aos familiares e, por isso, não a leem. Os registros indicam que alguns apenas a folheiam. Em contrapartida, a Expresso é bem avaliada e a única ressalva é que seu conteúdo enfatiza muito o que já aconteceu, quando o funcionário gostaria que a publicação trouxesse o que está por acontecer.
2. **O pilar da sustentabilidade Fiat é ambiental.** Majoritariamente, o que dá forma à sustentabilidade na Fiat tal como elaborada pelos funcionários entrevistados são os projetos que a organização implementou em relação ao meio ambiente. Em um segundo, como fundo, aparecem as ações de cunho social, mas sempre aquelas realizadas no Jardim Teresópolis. As dimensões Nossos Parceiros e Nossos Produtos são apontadas como importantes somente para aqueles que trabalham em áreas afins, ou seja, cujo trabalho se vincula a um desses públicos. A sustentabilidade do negócio é sempre associada aos produtos ecológicos e, dessa maneira, não contribui para a discussão de como a sustentabilidade pode contribuir para os três pilares – pessoas, lucro e planeta – possam se equilibrar.
3. **O diferencial do mundo Fiat.** A categoria emerge quando se percebe que os respondentes citam termos como *aqui dentro*, o mundo Fiat em contraposição ao

mundo *lá fora*. Outra analogia bastante recorrente é referir aos espaços da fábrica como a uma cidade pelo seu tamanho e pela sua estrutura. Há uma percepção de que pertencer a esse mundo os distingue, pois o comércio local aceita o crachá de identificação como uma credencial para a obtenção de crédito, por exemplo. Ser do mundo Fiat lhes confere distintividade social e, por isso mesmo, a relutância em abandoná-lo.

Outra faceta desse *mundo Fiat* é o controle que a Organização exerce sobre seus funcionários. Embora os relatos apontem a Fiat como uma empresa que dá liberdade e autonomia aos seus funcionários, as fissuras desse discurso podem ser percebidas quando a temática controle emerge. Afinal, as reuniões de Bom Dia foram apontadas como um modo de manter os funcionários nos eixos, bem distantes da militância sindical; a ética é ditada pela chefia imediata; a carta de indicação é vista como um trunfo da Empresa que conseguiria, assim, que indicado e indicador assumam uma dupla responsabilidade e evitando que um prejudique o outro. Nessas relações tão próximas vão se constituindo os elos da concepção de que a Fiat é uma grande família ou a segunda casa do funcionário. Além disso, a comunicação interna é planejada, segundo os relatos, para evitar que as pessoas saiam da empresa, atuando como uma sutil forma de controle.

8.4.2 Reconstrução do fenômeno comunicação interna e sustentabilidade de acordo com a vivência dos grupos de discussão e das entrevistas complementarmente com funcionários Fiat - Industrial e administrativo com e sem cargo de liderança

A reconstrução do fenômeno comunicação interna e sustentabilidade, tendo em vista as elaborações desse grupo, deve ser feita, necessariamente, a partir da comunicação interna, pois, para o grupo, a sustentabilidade é elaborada com base naquilo que lhe chega por meio da comunicação interna. As vivências revelam que a comunicação interna da Fiat se especializou tanto que hoje se encontra em uma condição de questionamento quanto à sua viabilidade, não porque não seja boa, ou seja, mal avaliada quanto aos seus objetivos e qualidade. Mas, sim, por seu excesso. Os participantes desse grupo de pesquisa relatam que não leem o que recebem e buscam por canais em que a interação seja o componente principal. Tanto é que as pessoas do administrativo elegem a Interativa como a melhor opção, seguida das reuniões com as lideranças, enquanto o Industrial define as reuniões de Bom Dia como a melhor forma

de saber tudo o que acontece. Informações que chegam diretamente ao funcionário, como *outdoor* e SMS também foram elencados, pois, segundo os respondentes, não há como fugir deles. Com eles você se depara a todo instante.

Da comunicação interna para a sustentabilidade, os respondentes reconstroem bem o percurso Fiat, têm muito claro a definição conceitual do termo e o referenciam na Fiat a partir das ações ambientais: a economia de energia e água, a redução do desperdício de alimentos, a reutilização da água, via estação de tratamento, o descarte de resíduos por meio da coleta seletiva. Em seguida, o *Árvore da Vida* ganha a cena e os trabalhos voltados para o Jardim Teresópolis aparecem com grande nitidez. Entretanto, não avançam mais. A dimensão do negócio não é entendida e, de forma bastante superficial, consideram como sustentabilidade do negócio o fato de a empresa não atrasar salários. Há um distanciamento e uma pouca capacidade de reflexão.

A Organização ainda é vista como bastante controladora e foram vários os que disseram que ainda têm receio de se posicionar ou usar os canais de comunicação para uma posição mais crítica ou de cobrança sobre algo que esteja acontecendo. A percepção de que essa lógica é incompatível com uma empresa cuja missão é fazer seu funcionário feliz e, cumprindo-a, não veria razões para queixas e críticas, perdura. Contudo, as pessoas falam o tempo todo. A força e a agilidade da rádio-peão são inegáveis, além de um alto grau de confiabilidade. Eles, porém, acreditam mesmo é na voz oficial, o que parece, no mínimo, contraditório.

8.5 Experiência-tipo

Ao longo dessa análise, contemplaram-se múltiplas miradas sobre o fenômeno, de modo que se pudesse chegar “[...] a compreensões precisas que não se limitam a analisar em que concordam os sujeitos, e sim avançam na clarificação da estrutura da experiência investigada” (LEITE e MAHFOUD, 2010, p.143). Desse modo, foi possível apreender na diversidade das experiências investigadas que a mensagem difundida de que *A Fiat é uma grande família* se configura como fundamental para a compreensão do fenômeno de articulação entre comunicação interna e sustentabilidade. Repetidas vezes, essa expressão assume diferentes configurações, porém é possível reconhecer certas diretrizes que a apoiam como estruturantes da experiência-tipo que se pretende delimitar.

Para clarificar quais sejam essas diretrizes, é preciso perguntar: _ Se a Fiat é uma família, que

tipo de família é esta?

Em primeiro lugar, é preciso destacar que se trata de uma família de grandes dimensões. Afinal, a Fiat possui uma área total de 2.250.000 m², área construída de 613.800 m², que abrigam mais de 13.000 empregados diretos, que trabalham em três turnos. Os respondentes dos diferentes níveis hierárquicos enfatizam os desafios próprios da Fiat enquanto empresa de grande porte, seja para a dinâmica da comunicação interna, seja para a implementação de uma gestão de sustentabilidade.

Para atingir esse público tão diverso e dispersamente localizado, a Organização dispõe de uma miríade de meios de comunicação interna, o que tantas vezes e por tantos sujeitos distintos é elaborado como um elemento dificultador da efetividade comunicacional. Percebe-se, a partir das falas recortadas, que os próprios funcionários justificam esse excesso de meios em virtude da própria organização do modo de produção Fiat. Entretanto, de algum modo, eles externalizam que a Fiat produz muita informação sem, contudo, conseguir gerar comunicação.

Também, para a sustentabilidade, as amplas dimensões da Organização introduzem desafios específicos, tais como a necessidade de articular as ações da Fiat às de seus parceiros, necessidade esta tematizada por funcionários de todos os níveis da Organização. A presença desse horizonte estendido nas elaborações dos respondentes é mais um indicativo da importância de se reconhecer que ser uma organização de grande porte é fator estruturante na configuração do fenômeno comunicação interna e sustentabilidade na Fiat.

Em segundo lugar, é possível apreender que essa grande família tem uma hierarquia vertical e que a comunicação interna serve a esse modo de estruturação. Nos diversos depoimentos, a comunicação interna emerge como um canal de transmissão da visão e diretrizes operacionais da Fiat para seus funcionários. Ela é definida por muitos como ferramenta que fomenta o diálogo e, paradoxalmente, é também descrita como avessa à comunicação informal existente: a chamada rádio-peão. Tal ambivalência é reveladora de que o discurso do diálogo muitas vezes é sobreposto a uma prática que segue uma via de mão única, que pretende fazer com que o funcionário adira ao ideário da organização. Percebe-se como resultado preponderante dessa configuração que a comunicação interna contribui muito mais para a informação que para a formação de seus funcionários.

Em terceiro lugar, pode-se caracterizar essa família como unida, não por laços de sangue, mas que busca, continuamente, fortalecer seus vínculos para ser capaz de atingir um objetivo

claro: a produtividade. Nas elaborações analisadas, emerge o quanto a Fiat valoriza diferentes dimensões da pessoa do funcionário, buscando cuidar de todos os seus filhos de tantas formas distintas e, às vezes, até mesmo inusitadas. Ela fornece a concretização de sonhos para aqueles seus filhos que não poderiam, sozinhos, realizá-los, constituindo um laço forte que os une e, em muitos casos, os subordina. Todavia, faz-se notar que esse cuidado familiar nunca esquece seu objetivo primeiro que é a produção. A prevalência dessa lógica financeira orienta, inclusive, a concepção de sustentabilidade proposta pela Fiat. As cinco mãozinhas estão em função da sustentabilidade do negócio, agrupando diferentes ações que, de algum modo, incrementam o objetivo principal da organização, sem, contudo, buscarem promover algum tipo de reflexão crítica sobre a lógica própria desse negócio que se pretende sustentar.

Por fim, os depoentes apresentam a Fiat como uma família que valoriza as próprias ações, enfatizando seu protagonismo e pioneirismo, em detrimento de possíveis contribuições do contexto para sua atuação. Seguindo essa dinâmica, tem-se a criação de um conceito próprio de sustentabilidade que engloba tão-somente ações já desenvolvidas pela Organização, algumas há décadas. É como se a grande família buscasse englobar as novidades exigidas pelo mercado sem romper os vínculos já existentes, empenhando-se, para tanto, na tentativa de documentar como a novidade se encaixa dentro daquilo que já está estabelecido. Os respondentes dos diversos níveis organizacionais expressam o reconhecimento positivo do que a Fiat já é, embora existam também alguns posicionamentos críticos com relação a algumas práticas vigentes ou práticas que deveriam ser adotadas pela organização. Para o Programa de Sustentabilidade Fiat, essa dinâmica tem como consequência uma tal ênfase naquilo que já é feito que se constata uma espécie de engessamento da proposta com relação a outras ações que poderiam ser implementadas para que a Fiat se torne uma organização sustentável.

8.6 Principais conclusões da análise dos dados do campo

Articulando a experiência-tipo tal como aqui formulada com os resultados da AD, percebe-se uma grande sintonia entre os fatores estruturantes das elaborações dos funcionários e o *corpus* discursivo presente nas publicações. À luz desse diálogo entre os dois métodos e sempre retomando a experiência como forma de possibilitar o acesso à compreensão, pode-se afirmar que as investigações apresentam traços comuns e foram capazes de apontar que as

experiências articulam-se profundamente ao contexto da organização no qual as pessoas entrevistadas estão inseridas.

A análise do discurso apreendida revela uma organização que elabora seus conteúdos comunicativos de forma tão articulada que eles vão alargando as fronteiras do afeto que os funcionários aprenderam a sentir por ela. Essa dimensão afetiva busca atingir a totalidade da pessoa a fim de fortalecer os vínculos, podendo-se reconhecer que o fim último desse movimento é a garantia da produtividade. Esse comportamento permite que a Organização atualize sempre a construção que faz de si para o outro.

A AD revelou, assim como na experiência-tipo, que a Organização se posiciona buscando o envolvimento de seus funcionários. E o faz reafirmando, sempre que possível, que a Organização, sozinha, não conseguirá atingir seus objetivos. Quando adota essa postura, a Organização faz com que as pessoas acreditem nessa participação efetiva, nesse envolvimento capaz de inseri-las no *ethos* organizacional. Ao fazê-los crer nesse discurso, adota uma postura protetora, incentivando uma relação filial, e o *ethos* da grande família emerge. Para sua propagação, a comunicação interna se anuncia como capaz de cuidar de todos, em todas as suas dimensões.

A intencionalidade presente nos discursos da comunicação interna é reconhecida pelo público-alvo que dá conta de, em suas elaborações, exprimir sua percepção de que a Organização enuncia, de muitas formas diferentes, os comportamentos ideais para a sobrevivência naquele *locus* privilegiado. Ao apresentar modelos de como agir, quer seja em relação à sustentabilidade, quer seja em relação às diretrizes internas, institui-se o *fazer fazer* como intencionalidade discursiva, ou seja, a organização envia um recado claro: *eu lhe digo como você deve ser*. Além disso, prevalece uma comunicação interna de mão única, embora ela não queira se mostrar como tal, tanto que, para descolar-se dessa imagem, cria estratégias de participação por meio das quais o destinatário se reconheça na condição de protagonista.

Por fim, a articulação dos dois métodos de análise contribui para tornar ainda mais evidente que o *mundo Fiat* toma para si a responsabilidade de mudar modelos mentais, como se os processos de reconhecimento e alteridade pudessem ser alheios aos posicionamentos pessoais, aos repertórios sociais. As vivências partilhadas evidenciam que os funcionários sabem exatamente o que compete a cada um no *mise en scène* organizacional.

9 CONCLUSÕES

A escolha por um tema de pesquisa não é ingênua. Nela cabem as convicções, o apuro técnico, o interesse pessoal e/ou profissional do pesquisador, tanto quanto ela comporta a sua capacidade de servir, de doar-se. A escolha por um tema de pesquisa segue uma lógica própria e, para levá-lo a termo, há que se desentranhar do objeto, mesmo quando se reconhece “[...] que somos partes do mundo e sujeitos à sua ação” (MERLEAU-PONTY, 1973, p.63).

Então, aí está a nossa escolha para esta tese: comunicação interna e a gestão da sustentabilidade. Como não nos foi possível ficar imunes às representações vivas de como a atividade humana tem impactado a vida no planeta e/ou a consciência desperta para a percepção de que a destruição ambiental veio na esteira do desenvolvimento econômico, a escolha ganha sentido, pois, nesse cenário, foi possível analisar o imbricamento existente entre o modelo de sociedade contemporâneo e o *locus* organizacional, partindo-se da premissa de que ambos são interdependentes, deles se nutrem e por eles ganham força.

Na sociedade globalizada, as organizações assumem um papel central que as fez perceber que à importância que lhes é atribuída se atrela também maior responsabilidade. Em um cenário cada vez mais mutável, as empresas se conscientizam de que não é mais possível desconsiderar sua conexão com a sociedade e com os indivíduos com os quais se relaciona. Por outro lado, a tecnologia aparece como um pêndulo, indicando que, em uma sociedade baseada na flexibilidade, na informação em tempo real, na velocidade e na mobilidade, se reorganiza também a relação espaço-temporal, em que cada vez mais o indivíduo se desterritorializa e, paradoxalmente, é convidado a pertencer a uma sociedade-rede. Para Castells (2009), nessa sociedade, a tessitura das redes que compõem a trama social é construída por meio das estruturas comunicativas e acabam por materializar, tanto as suas interconexões, quanto os seus pontos cegos, o que, por sua vez, se reflete no modo como uma organização – aqui entendida como uma empresa privada – se comporta e quais práticas adota para dar conta de se tornar crível, inteligível e confiável.

É nessa perspectiva que este trabalho se sustenta, pois investigou a comunicação interna como instância para promover o engajamento do público interno e, consequentemente, uma mudança das suas atitudes em relação à sustentabilidade. Nesse sentido, toda a revisão bibliográfica desenvolvida somou-se ao trabalho empírico, contribuindo para que se chegasse às conclusões que aqui são delineadas. Para dar maior dinamicidade à apresentação desses

resultados, optou-se pelo resgate dos objetivos de pesquisa e de seus pressupostos, para só então afirmar se a pergunta orientadora deste trabalho pode ou não ser respondida a contento.

Em relação ao primeiro objetivo formulado para que se pudesse *compreender o papel da comunicação interna nos processos de gestão da sustentabilidade em organizações privadas*, pode-se afirmar que, na Fiat, o papel que a comunicação interna desempenha é reconhecido como estratégico e não se poupam esforços para que ela possa ser estendida aos seus 13.500 funcionários, cotidianamente. No entanto, apesar de todo o seu aparato e de balde o discurso que defende a participação, a educação, a experimentação, enfim, que sugere o protagonismo dos funcionários ainda se vê uma comunicação muito unilateral, cujos recursos linguísticos evocam o controle e reafirmam os interesses da Organização. Via de regra, a comunicação interna direciona para a adoção de comportamentos e práticas que intentam tornar o funcionário feliz o suficiente para ser produtivo e para produzir o melhor veículo, aquele capaz de atender o cliente. Não se percebe, de fato, conforme o postulado por Marchiori (2006), um reconhecimento real das pessoas, dissociando suas ações dos benefícios que serão aferidos para o negócio ou para o cliente. Um reconhecimento capaz de torná-los sujeitos críticos de sua política de sustentabilidade, por exemplo.

O segundo objetivo deste trabalho foi *estudar o quanto a comunicação interna pode influenciar na formação do público interno dessas organizações, ampliando a consciência do mesmo para a necessidade de se ver a sustentabilidade como uma garantia para as gerações futuras*. Nesse aspecto, a conclusão a que se chega é que aí a comunicação interna da Organização encontra o seu maior *gap* uma vez que, ao ser criado, o programa de sustentabilidade da Fiat simplesmente incorpora as ações já existentes em um grande guarda-chuva chamado de sustentabilidade do negócio – as cinco mãozinhas. Ao subsumirem ali as práticas rotineiras, ou seja, o que já era feito e conhecido por todos, não acontece a vinculação pelas pessoas. Elas não reconhecem o programa da sustentabilidade Fiat como um caminho que a Organização tenha escolhido para uma atuação ética, rentável e justa, capaz de gerar transformações na forma de as pessoas perceberem o mundo e a vida no planeta. É simplesmente tudo o que a Fiat sempre fez. Nesse sentido, o que se quer evidenciar não é nem o fato de a Fiat se reconhecer como portadora de uma gestão sustentável muito antes que essa preocupação existisse, mas, sim, o fato de que a Organização está disseminando, equivocadamente, que o desenvolvimento sustentável possa se resumir a isso, ao que a Organização faz. Por essa lógica, tem-se, grosso modo, 14.000 funcionários que veem a sustentabilidade pela angulação ambiental e, como consequência, desconhecendo o pilar

social como uma das dimensões da gestão sustentável. Ou conhecendo o pilar social apenas por ações como as contempladas pelo Árvore da Vida, que fez uma intervenção social relevante em uma área de risco. Como os meios de comunicação da Fiat têm sido utilizados como suporte para a divulgação dessa estratégia, entende-se que a comunicação interna não tem conseguido mobilizar pessoas e aumentar a consciência reflexiva para a questão da sustentabilidade. Reconhecendo-se, como Fígaro (2010) afirmou, que uma organização se funda a partir de seus discursos, a fala que a Fiat tem de si mesma é capaz de gerar conteúdos sobre a sustentabilidade, mas o que se questiona é se esses conteúdos são capazes de gerar mudanças. A mirada sobre o fenômeno indica que não, que os conteúdos são conhecidos e replicados porque o funcionário sabe ser isso o que a Organização espera dele. Fundamentalmente, entretanto, esses conteúdos estão vazios de sentido.

O último objetivo desta tese foi *verificar qual tem sido o papel dos gestores na multiplicação dos conceitos e das práticas da gestão sustentável, de maneira a avaliar a preocupação das empresas em relação à formação do profissional que trabalha com a sustentabilidade*. Nesse sentido, entende-se que a organização foi bastante feliz com a criação do seu Comitê de Sustentabilidade. Os gestores definiram que a temática não poderia dissociar-se do negócio e, prudentemente, criaram uma estrutura capaz de apreender conteúdos e disseminá-los. Além disso, a comunicação interna é conduzida por um profissional extremamente capacitado e que se cercou de uma equipe capaz de assumir com ele a empreitada. Ao alocar a sustentabilidade em uma diretoria, a Organização manda um claro recado a todo o grupo. Ao criar o comitê, faz com que as pessoas precisem entender como podem construir, juntos, uma realidade comprometida com o desenvolvimento sustentável. Como constatado no trabalho de campo, ao se reconstruir o fenômeno, não se deve desconsiderar também a importância que a chefia imediata alcança. Eles são o verdadeiro motor da comunicação interna e devem ser mais bem preparados para o exercício do compartilhamento da informação, caso se queira manter a estrutura vigente.

Para atender esses três objetivos, foram pensados três pressupostos para o trabalho como forma de dar início a uma conversa inteligente com o tema, o problema e a pesquisa propriamente dita. Assim, o primeiro pressuposto que norteou esta tese foi que *a comunicação só poderia ampliar a conscientização do público interno em relação à questão da sustentabilidade se os discursos construídos fizessem sentido para este interlocutor, gerando identificação*. Esse pressuposto foi confirmado pela pesquisa, ao revelar que os funcionários não associam a fala institucional sobre sustentabilidade ao que seja

sustentabilidade, tanto que foi preciso criar um selo – o Consciência Sustentável – que tem como missão colocar um carimbo, uma etiqueta para que as pessoas saibam que o que está sendo feito ali é uma ação de gestão sustentável. O selo dá plasticidade poética, mas esvazia o sentido. Se, conforme se discutiu ao longo do trabalho, é na arena da linguagem que as pessoas reformulam e reconceitualizam seus conceitos, mudando comportamentos e atitudes, o selo parece não cumprir sua missão.

O segundo pressuposto do trabalho foi que *as ações e práticas de sustentabilidade adotadas seriam capazes de influenciar os comportamentos e a visão do público interno somente se não fossem percebidos como enunciados vagos, estabelecidos apenas para gerar ganhos de imagem* e foi confirmado, pois reafirma-se aqui que funcionários e Organização ocupam instâncias diferentes, representando polos antagônicos na relação estabelecida entre as partes. No entanto, para obter a adesão dos funcionários e, conseqüentemente, seu envolvimento e comprometimento, essa dicotomia é quase sempre camuflada, subsumindo-se em discursos que enaltecem as boas intenções da Organização em relação à questão ou, que então podem ser vistos como discursos que retomam o discurso da educação, da formação dos indivíduos.

E, finalmente, o terceiro pressuposto salientava que, *dependendo de como a organização estabelecesse a sua comunicação interna, maior seria a possibilidade de que sua gestão da sustentabilidade tivesse sucesso*. Esse pressuposto foi parcialmente confirmado, pois entendeu-se que a comunicação tem um papel importante, fundamental mesmo, para a gestão da sustentabilidade. São, porém, as pessoas que constituem a Organização e as mesmas desempenham vários papéis no seu dia a dia social, podendo, inclusive, optar pela indiferença frente ao que é dito pela Organização, ou adotar determinados conteúdos apenas porque isso seria institucionalmente valorizado. Afinal, apesar de terem horizontes e repertórios próprios, não se deve desconsiderar, conforme advogam Gomes da Silva e Oliveira (2009), que agem como atores localizados historicamente e não sob condições de sua própria escolha. Assim, se for importante para a organização e se a adoção de determinado comportamento garantir sua permanência no emprego, por que não fazê-lo? Por outro lado, a comunicação interna da Organização é presa do mesmo dilema: quer construir pontes e estabelecer diálogos, mas precisa atender à lógica produtiva, que reafirma a necessidade de os canais formais da organização produzirem *muita* comunicação, comunicação em grande quantidade mesmo, a fim de eliminar ao máximo a possibilidade de que haja dispersão frente aos seus objetivos iniciais.

Assim, por tudo o que foi descrito até aqui e que teve como ponto de partida a seguinte pergunta de pesquisa - Como as organizações, como instâncias produtoras de discursos e sentidos, têm utilizado a comunicação interna para engajar os funcionários em seu programa de sustentabilidade?, estabelece-se aqui alguns outros pontos de reflexão. Ao descrever o fenômeno, percebe-se que a comunicação interna vem mobilizando os funcionários para uma vivência que não possibilita o alargamento da compreensão que eles possam vir a ter sobre a importância da sustentabilidade para eles mesmos, como indivíduos, como profissionais, como seres no mundo da vida. Essa comunicação é capaz de dar conteúdo, mas não atualiza esses conteúdos de maneira a permitir uma mudança de atitudes frente à necessária adesão e posterior engajamento. Dialogando com as elaborações de Baldissera (2010), defende-se que isso somente será possível se a organização aprender a qualificar as relações e os vínculos que estabelece com seu público interno, ampliando a sintonia entre o que a Organização e os funcionários almejam.

Tal compreensão permite que se afirme que a comunicação não tem sido utilizada para construir sentido sobre a sustentabilidade, pois ainda é bastante prescritiva e controladora, uma vez que a organização busca o desenvolvimento sustentável como uma concepção de negócio, como uma oportunidade de ganhar vantagem competitiva e mercado. Essa visão ainda difusa tem atravessado a comunicação que, por sua vez, não tem conseguido construir um espaço social que permita o diálogo e a existência de experiências compartilhadas. Ainda é a Organização que tem o saber, as respostas e cabe à comunicação tão-somente disseminá-los.

Ainda, em relação à comunicação interna, não é possível que se afirme que ela se ampare em um dos modelos apresentados ao longo desta tese, uma vez que o Modelo de Comunicação Integrada, por mais que o discurso oficial reafirme o contrário – quando alega que criou o Comitê de Imagem para conectar as áreas ou quando diga que caso cada área precise gerenciar verbas acima de determinado valor, exige-se o aceite dos membros do Comitê de Imagem – fica evidenciado que são áreas autônomas, independentes e que tomam decisões em separado. O Modelo de Interação Comunicacional Dialógica, por sua vez, pressupõe a existência do diálogo e o envolvimento das pessoas em relação às situações da Organização, de maneira a permitir que a argumentação ocorra e, naturalmente, a exposição de ideias e pontos de vista. As vivências, por si só, negam essa propriedade nas relações entre os funcionários e a Organização Fiat. Além disso, quando se observa a comunicação interna e como ela viabiliza os discursos da sustentabilidade, esta tese agrega o que tem sido postulado

por Rudimar Baldissera, a partir dos estudos de Fritjof Capra, e, ao fazê-lo, reconhece que a consciência do funcionário Fiat sobre a temática é ainda inibidora de uma ação mais efetiva, de um posicionamento mais coletivo.

De certa maneira, pode-se dizer que nessa conclusão já havia sido até antecipada, pois um dos diretores entrevistados assim encerrou a entrevista.

“A comunicação, ela já foi integrada, que foi uma evolução da comunicação das organizações. A comunicação integrada já foi muito trabalhada aqui. Depois, a gente passou para um step a mais, que é a comunicação integral, que é essa comunicação interna do envolvimento maior do que simplesmente a informação circular. Finalmente, nós chegamos a um processo de comunicação indutora, que é vital para o programa de sustentabilidade, porque ela tem que induzir a organização inteira à práticas de sustentabilidade”.

Que comunicação é essa? A comunicação que prepara as pessoas para serem embaixadores da marca. Mais uma vez, a Organização desvela/revela/desnuda sua vocação para um discurso muito liberal, mas que mascara uma prática ainda muito funcionalista. Por outro lado, talvez seja improvável que se possa dizer algo diferente disso em uma sociedade capitalista, em que, no cerne de suas organizações produtivas se estabelecem relações de troca, antagônicas, dialéticas. Na Organização estudada, o discurso avança, mas a essência continua presa à experiência-tipo: tudo para que a família Fiat perdure.

9.1 Proposta em construção: comunicação interna para organizações que adotam a gestão da sustentabilidade

A centralidade ocupada pelas organizações na sociedade hodierna é inquestionável. As organizações são instâncias de produção de sentidos, sentidos que são mediados pela comunicação. Todavia, necessário se faz admitir que essa produção de sentidos ainda ocorre de maneira bastante difusa e intuitiva, uma vez que os responsáveis pela área ainda deambulam entre o que se vê na teoria, como os *cases* apresentados em escolas de negócios e jornadas científicas e a realidade cotidiana. A comunicação interna, da forma como ainda é conduzida, não consegue contribuir para que os funcionários consigam entender a mudança de postura como um comportamento necessário e urgente.

O modelo de comunicação integrada e o modelo de interação dialógica, de Kunsch (1986) e Oliveira (2002), têm sido utilizados como parâmetros importantes e figuram em vários artigos e livros sobre a temática, mas precisam ser pensados à luz de uma nova realidade: a sustentabilidade. Dessa maneira, embora ambos sejam assumidos aqui como fundamentais

para a proposta que se avizinha, pergunta-se se seria plausível admitir que uma nova concepção da comunicação possa ser evidenciada.

A análise do discurso Fiat, por meio de duas de suas publicações, revelou que o *mundo Fiat* é construído a partir de um contrato de comunicação no qual a Fiat fala com seus funcionários de forma bastante assimétrica, uma vez que seus discursos adotam como estratégia discursiva o fortalecimento de seu *ethos*, criando uma personalidade que promova a adesão de seus alocutários. O uso exagerado da delocução revela uma intencionalidade que se desvela principalmente no objetivo de fazer fazer, ou seja, de levar os funcionários a se comportarem de uma determinada forma. E, como se sabe, “[...] o hábito de sujeitar a vida de seus membros a objetivos predeterminados seria visto como uma desumanização” (CAPRA, 2005, p. 115). De certa maneira, a Fiat não percebe que, ao alocar o Expresso Fiat e a Fiat em Família no eixo Informação, não consegue gerar interlocução. Para Jürgen Habermas, por exemplo, seria o mesmo que dizer que a própria instituição, ou seja, o sistema social, inibe a ação dos indivíduos. A conduta dos funcionários se subordina às relações de classe que, por sua vez, são determinadas pelas condições de produção. Na Fiat, o eixo que se destina a fomentar o diálogo é outro, com outros artefatos e, portanto, dialogar pertence a outra esfera. A comunicação interna produz tão-somente informação, o que contradiz todo o discurso institucional.

Capra (2005) advoga a interação contínua entre as redes formais e informais de comunicação organizacional, a fim de que se possa forjar a noção de comunidades de prática, ou seja, permitir que os próprios funcionários possam construir seus próprios sentidos, evitando-se que sejam impelidos a seguir rigorosamente o manual de procedimentos oficiais. Ao se colocar no processo, como parte dele, o funcionário consegue ser mais criativo frente às situações. “Não é a intensidade ou a frequência de uma mensagem que vai fazê-la ser ouvida por elas [pelas pessoas]; é o fato de a mensagem ser ou não significativa para elas” (CAPRA, 2005, p.123).

Assim, a proposta apresentada a seguir se apoia no significado construído como elemento central da informação a ser gerada pela comunicação. Ao construir significados sobre o que está sendo dito, as pessoas se envolvem e participam. Serão capazes de promover mudanças.

Figura 10 – Modelo – A comunicação para a sustentabilidade

Fonte – Elaborado pela autora da tese.

A base do modelo é a *construção de significados*, condição considerada *sine qua non* para que as pessoas consigam pensar a sustentabilidade como uma propriedade coletiva, mas que exige uma responsabilidade individual.

No centro do modelo não está mais a Organização, mas sim a sua *comunicação interna*, aqui evocada por seu potencial de gerar as condições objetivas para a mudança, de possibilitar “[...] o espaço social necessário para que floresçam as comunicações informais” (CAPRA, 2005, p.122), vitais para que as pessoas possam interagir, entabular conversações, partilhar e compartilhar experiências.

A essa comunicação interna cabe a importante tarefa de gerar *informação* capaz de estimular a reflexão crítica, a deliberação, a troca entre os funcionários, de maneira a estimulá-los, cada vez mais, a participarem da realidade cotidiana. Assim, a comunicação precisa levá-los à *compreensão*. E, para tanto, tem de deixar de evidenciar seus feitos e enaltecer suas vitórias e sucessos para abrir espaço para a oferta de insumos capazes de serem vistos como impulsionadores para a *formação* de uma nova consciência. Evidentemente, que essa postura irá requerer um esforço genuíno da organização em relação ao necessário desprendimento do controle como forma de atuação. Os funcionários tenderão a ser vistos como protagonistas, cocriadores desses novos vínculos. Somente assim a *mobilização* ocorrerá. Somente aqueles que acreditam no que fazem, que percebem o sentido do que fazem se mobilizam para a mudança. Para Weatley e Kellner-Rogers (*apud* CAPRA, 2005, p.124, grifo da autora da tese)⁷⁴

Não temos escolha: temos de chamar as pessoas para o processo de repensar, reprojeter e reestruturar a organização. É em nosso prejuízo que ignoramos a necessidade das pessoas participar. **Se elas estiverem envolvidas, vão criar um futuro do qual elas mesmas já fazem parte.** Não teremos de nos dedicar à exaustiva e infrutífera tarefa de “vender-lhes” a solução, de fazê-las “colaborar”, de descobrir quais são os incentivos como podemos suborná-las para que aceitem adotar um comportamento concorde...

Nesse sentido, entende-se que a mobilização é um componente imprescindível para a transformação. Quando as pessoas se envolvem com algo, quer seja uma causa ou um tema, o genuíno interesse acaba por melhorar sua busca por mais informações, por estimular sua dedicação e gerar a transformação. *Quer-se envolver com, estar à disposição de.* A mobilização gera a participação e é ela que transforma. O envolvimento gera novas agendas de discussão que permitem a constituição de uma comunidade de prática que transforma, que aumenta a capacidade de aprendizado, que permite estabelecer os limites das escolhas. E daí surge uma *nova compreensão*. Reelaboram-se os conceitos, colocam-se em xeque velhas crenças, permite-se ver o outro e reconhecem-se a alteridade, a diversidade e a autonomia dos indivíduos para elaborarem a sua própria auto-organização. E essa nova compreensão vai se

⁷⁴ WEATLEY, M; KELLNER-ROGERS, M. Bringing life to organizational change. *Journal of Strategic Performance Measurement*, abr./maio 1998.

concretizar em mais *informação*, que agora deve ser multiplicada, difundida para que mais pessoas saibam o que é sustentabilidade, o futuro comum. E o ciclo se retroalimenta, se reinicia, como um círculo perfeito, cujo início e fim se mesclam. A comunicação é *moto contínuo*, é processo.

O que este modelo resgata é a necessidade de que a comunicação organizacional seja estratégica a ponto de colocar a comunicação interna no centro de suas decisões. A complexidade que envolve tal inclusão não é aqui desconsiderada, todavia, percebe-se não ser possível falar de engajamento e envolvimento sem que se fale de uma comunicação dialógica, relacional, participativa, que permita aos funcionários a retomada de seu protagonismo. Somente funcionários conscientes podem se tornar mediadores dessa nova configuração da comunicação interna, em cujo cerne repousa a certeza de que o funcionário é o mediador das relações que a Organização estabelece com a sociedade. Ou, como diria um dos diretores da Fiat, *embaixadores* da marca.

Obviamente, a conversão do modelo instrumental para um modelo mais estratégico e humanizado da comunicação irá gerar um fruir de forças que, por sua vez, produzirá muitos desdobramentos, tanto no que tange à desconstrução contínua de seus processos e práticas, quanto pela apropriação, pelos atores sociais, dos significados que são compartilhados nas organizações. Isso, naturalmente, vai exigir um saber não-fragmentado, fluido, cujas interfaces dialoguem entre si, evidenciando a necessidade de que seus profissionais também consigam perceber que a formação deve garantir a apreensão de arcabouço teórico suficiente para torná-los profissionais mais especializados, mais versáteis, mais reflexivos e mais éticos. Resta saber se estarão preparados para tanto.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade** – Uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- AMOSSY, Ruth. O ethos na intersecção das disciplinas: retórica, pragmática, sociologia dos campos. In: AMOSSY, Ruth (Org.). **Imagens de si no discurso: a construção do ethos**. São Paulo: Contexto, 2005.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Dicionário profissional de relações públicas e glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Summus, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2001.
- ARAGÃO, Lúcia Maria de Carvalho. **Razão comunicativa e teoria social crítica em J. Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. **E & G Economia e Gestão** – Revista do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas e do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Belo Horizonte, v.5, n.9, p. 35-47, abr.2005.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AUGÉ, Marc. **Não-lugares** – Introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papirus, 1994.
- BAKHTIN, Mikhail Mjkhailovitch. **Estética da criação verbal**. [tradução feita a partir do francês por Maria Emsantina Galvão G. Pereira, revisão da tradução Marina Appenzellerl]. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997. (Coleção Ensino Superior)
- _____. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- _____. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 2002.
- _____. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec Annablume, 1988.
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Paulo: Difusão, 2010, p. 61-76.
- _____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 135-164, v.1.
- _____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade.

In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008, p. 149-77.

_____. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Difusão, 2009b, p. 33-55.

_____. Estratégia, comunicação e relações públicas. In: XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Campo Grande/MS, 2001. *Anais...*Campo Grande:Intercom, 2001.

BARBIERI, José Carlos. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto (Orgs). **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 85-108.

BARICHELO, Eugenia M.M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 355-66, v.1.

BARROS, Antonio Teixeira de. O rádio e a publicidade no cotidiano de Macabéa: Clarice Lispector e algumas observações sobre a recepção de mensagens radiofônicas e publicitárias. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge; MARTINEZ, Regina (Orgs). **Comunicação: discursos, práticas e tendências**. São Paulo: Rideel, 2001.

BARROS FILHO, Clóvis (Org.). **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007.

BASTOS, Antonio Virgílio B. Organização e cognição: o que emerge desta interface? In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (Orgs). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000, p. 173-211.

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

BECKER, Dinizar Fermiano. Sustentabilidade: um novo (velho) paradigma de desenvolvimento regional. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v.1, n.2, p. 17-73, dez.1996.

_____. Sustentabilidade: um novo (velho) paradigma de desenvolvimento regional. In: BECKER, Dinizar Fermiano (Org.). **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002, p. 31-97.

BENVENISTE, E. *Problèmes de linguistique générale*. Paris: Seuil, 1967.

BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Governança corporativa: algumas reflexões teóricas sob a perspectiva da economia. In: ENANPAD, XXIX, 2005, **Anais Eletrônicos**, Brasília/DF: ANPAD, 2005. CD ROM.

BETHLEM, A. Os conceitos de política e estratégia. **RAE**, Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n.1, p. 7-15, jan.-mar. 1981.

BOFF, Leonardo. **Ecologia: grito da terra, grito dos pobres**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Leonardo Boff pede valorização urgente da água**. Entrevista concedida a Willbur Souza. Disponível em <<http://www.radioagua.org.br>>. Acesso em 20 Abr.2011.

BORBA, Jean Marlos Pinheiro. A fenomenologia em Husserl. **Revista do NUFEN**, São Paulo, v. 2, n.2, 2010. Disponível em: <<http://www.pepsic.bvsalud.org/scielo.php>>. Acesso em: 13. nov. 2011.

BRAIT, Beth. A construção do sentido: exemplo fotográfico persuasivo. **Revista Líbero**, São Paulo, v.6, nº 11, p. 44-9, 2004.

_____. O texto mostra a língua, costura e descostura discursos. In: **Filologia, linguística, português**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/CNPq, n.9, 2007, p.169-83.

BRANDÃO, Helena H. Nagamine. Análise do discurso: enunciação e construção do sentido. Ciclo de Estudos Comunicação, Análise do Discurso e Atividade Linguageira. Realização: **Grupo de pesquisa Comunicação e Trabalho/PPGCOM/USP**, 13/abril/2010.

BRETTON, Philippe. **A palavra manipulada**. Lisboa: Caminho, 2001.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: Contexto, 2005.

_____. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 367-89, v.1.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009b.

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão, 2010, p. 149-66.

BURREL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 1, n.1, p.56-71, ago. 2004.

CANCLINI, Néstor García. **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2007.

_____. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas – Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.3, jul./set. 2002.

CASALI, Adriana Machado; TAYLOR, James R. Comunicação organizacional: uma introdução à perspectiva da “Escola de Montreal”. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Paulo, v. 3, n.6, p. 27-40, dez. 2005.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 367-89, v.1.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Maria Hernández (Trad). Alianza Editorial, 2009.

_____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **Fim de milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé. Comunicação e ambiente social nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Paulo: Difusão, 2010, p. 111-24.

CEBDS – Guia da Comunicação e Sustentabilidade. CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br>>. 2009.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização** – dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, v.1, p. 21-46.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2009a.

_____. **Linguagem e discurso: modos de organização**. São Paulo: Contexto, 2009b.

_____. **Discurso político**. São Paulo: Contexto, 2008.

_____. *Langage et discours – éléments de sémiolinguistique, (théorie et pratique)*, 1983, p. 46.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2006.

CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia Amélia. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?. **RAC – Revista de Administração Contemporânea/ANPAD**, São Paulo, v.9, n.3, p. 99-129, jul./set. 2005.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar** – práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Paulo: Difusão, 2010, p. 77-92.

D'ALMEIDA, Nicole; LIBAERT, Thierry. *La communication interne des entreprises*. Paris: Dunod, 2010.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 31-56.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.

DEBELJUH, Patrícia. *Los códigos de ética en las empresas*. **E & G Economia e Gestão** – Revista do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas e do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Belo Horizonte, v.5, n.9, p. 48-56, abr.2005.

DEETZ, S. *Communication in the age of negotiation*. **Journal of Communication** 47(4), Autumn, 1997.

_____. *Conceptual foundations*. In: JABLIN, F.M.; PUTNAM, Linda (Orgs.). **The new handbook**

of organizational communication: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage, 2000, p. 3-46.

_____. A ascensão dos modelos de governança dos *stakeholders* e o consequente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Difusão, 2009, p. 85-105.

_____. **Developing free and open communication**. Belo Horizonte. Dispositivo em ppt. Apresentado durante o curso *Strategic and Collaborative Communication* no II Congresso da Abrapcorp, PUC MG, dias 22 a 25 de abril de 2008.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Luiz Alberto Monjardim (trad.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 333-59, v.2.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 62-82.

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003.

DUCROT, Oswald. **O dizer e o dito**. São Paulo: Pontes, 1987.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão, 2010, p. 103-48.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008, p. 39-63.

_____. O indivíduo apesar dos outros: modos de descrever, modos de construir, o mundo da recepção”. In: **Seminário sobre Estudos de Avaliação das Ações do IEC**. Brasília: MS, 1998.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 1990.

FÍGARO, Roseli. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008.

_____. Considerações sobre os resultados da pesquisa de recepção: a construção dos sentidos do trabalho pelos receptores dos meios de comunicação. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*. v.2, n.2, p.138-48, ene./jun.2005.

_____. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das**

organizações. São Paulo: Difusão, 2010, p. 93-109.

FISCHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 67-78, abr/jun.2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Vera. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, César; FRANÇA, Vera (Orgs). **Na mídia na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p. 61-88.

FREIRES, Lana Carla Mendonça. Comunicação interna e integrada. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2011, v.5.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M.K.(Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.53-62.

_____. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008, p. 139-54.

GALFORD, Robert; DRAPEAU, Anne Seibold. *The enemies of trust*. **Harvard Business Review**, February, 2003.

GARBELINI, Maria de Fátima; BRITO, Walderes Lima de. O bom nem sempre é o justo: responsabilidade social para além dos domínios das empresas. In: **ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 5, n.8, p.99-110, 1º sem.2008.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 64-89.

GASPAR, Yuri Elias. **Ser voluntário, ser realizado**: investigação fenomenológica numa instituição espírita. 2010. 186 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**: o que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Record, 2010.

GOMES DA SILVA, José Roberto; OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de. Comunicação organizacional: oportunidades para uma abordagem de pesquisa interdisciplinar entre a administração e a área de Estudos da Linguagem. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.16, n.49, p. 207-23, abr./jun. 2009.

GRUNIG, James (Org.). **Excelence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.

HABERMAS, J. **Teoria da ação comunicativa**. Buenos Aires: Taurus, 1999.

HOBBSAWM, Eric. **Globalização, democracia e terrorismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

JOSGRILBERG, Fabio Botelho. A fenomenologia de Maurice Merleau-Ponty e a pesquisa em comunicação. **Revista Fronteiras – estudos midiáticos**. São Leopoldo: Unisinos, v. 8, n.3, p. 223-32, set./dez. 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 63-89, v.1.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Paulo: Difusão, 2010, p. 41-60.

_____. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Difusão, 2009b, p. 57-81.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006, p.167-90 .

LARA, Maria Clara Gerspacher; PENA, Roberto Patrus Mundim. A ética na atividade docente da PUC Minas Contagem. **E & G Economia e Gestão** – Revista do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas e do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Belo Horizonte, v.5, n.9, p. 116-36, abr.2005.

LAVILLE, Élisabeth. **A empresa verde**. São Paulo: ÕTE, 2009.

LEFF, Enrique. **Epistemologia ambiental**. São Paulo: Cortez, 2010.

LEIS, Héctor Ricardo. Ambientalismo: um projeto realista-utópico para a política mundial. In: VIOLA, Eduardo J. et al. **Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2001, p. 15-43.

LEITE, Roberta Vasconcelos; MAHFOUD, Miguel. Contribuciones de la fenomenología a las investigaciones sobre cultura popular y educación. **Krínen: Revista de Educación**, Santa Fe, v. 7, p. 127-50, 2010.

LEITE, Roberta Vasconcelos. **Viver a tradição e encontrar a alteridade cultural: investigação fenomenológica na comunidade rural de Morro Vermelho**. 2011. 140 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

LUZ, Talita Ribeiro da. **TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença**. 2001, 322 p. Tese (Doutorado), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MAHFOUD, Miguel. **Folia de Reis, festa raiz: psicologia e experiência religiosa na estação**

Ecológica Juréia-Itatins. São Paulo: Companhia Ilimitada, 2003.

MAIA, Rousiley C.M.; FRANÇA, Vera. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M.I.V. (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna – um fator estratégico nos sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006, p. 205-22.

_____. ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. In: *Diálogos de la comunicación - Revista Académica de La Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*. n.78, p. 1-20, ene./jul. 2009.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O escavador de silêncios**: formas de construir e de desconstruir sentidos na Comunicação. São Paulo: Paulus, 2004.

MARIOTTI, Daniela Fernanda; SOUZA, Yeda Swirski. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENANPAD, XXIX, 2005, **Anais Eletrônicos...** Brasília/DF: ANPAD, 2005. CD ROM.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. América latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social. In: SOUSA, Mauro Wilton (Org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 2002, p. 39-68.

_____. As novas sensibilidades: entre urbanias e cidadanias. In: **Matrizes/Revista do programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo**. v. 1, n.2 (jan./jun. 2008) São Paulo: ECA/USP, 2008.

MEIRA, Fábio Bittencourt. O processo de burocratização da ética (ou como se produz ética na própria empresa). In: ENANPAD, XXIX, 2005, **Anais Eletrônicos**, Brasília/DF: ANPAD, 2005. CD ROM.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Ciências do homem e fenomenologia**. São Paulo: Saraiva, 1973.

MINTZBERG, Henry. *Patterns in strategy formation*. **Management Science**. v.24, n.9, p.934-948. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/>>. Acesso em: 24. set.

_____. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**. 1987.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. Foco interno. **Revista GV Executivo/Fundação Getúlio Vargas**, v.4, n.1., p.40-53, fev./abr. 2005.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MÜLLER, Geraldo. Desenvolvimento sustentável: notas para a elaboração de um esquema de referência. In: BECKER, Dinizar Fermiano (Org.). **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002, p. 121-59.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Paulo: Difusão, 2010, p. 19-37.

_____. Comunicação organizacional. Trad. de Heloíza Matos e alunos para a disciplina Gestão da comunicação nas organizações. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 1.sem., 2006. In: RITZER, G. (Ed.). **Encyclopedia of Sociology**. New York: Blackwell, 2006.

_____. A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. [entrevista concedida a Maria do Carmo Reis]. **ORGANICOM**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 190-207, 2009.

MURITIBA, Sérgio Nunes. **Envolvimento dos conselhos de administração na estratégia das organizações**. 145 p. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, 2009.

NASH, L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2003, v.1.

_____. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005, v.2.

_____. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2006, v.3.

_____. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2008, v.4.

_____. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2011, v.5.

NOUROUDINE, Abdallah. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In: SOUZA-e-SILVA, M. Cecília Pérez; FAÏTA, Daniel (Orgs). **Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França**. São Paulo: Cortez, 2002, p. 17-30.

NOVELLI, Ana Lúcia C.R. Esfera pública interna às organizações: um desafio para as relações públicas. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge; MARTINEZ, Regina (Orgs). **Comunicação: discursos, práticas e tendências**. São Paulo: Rideel, 2001. p. 199-209.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. Tese (Doutorado) Escola de Comunicação: UFRJ, 2002.

_____. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 321-32, v.2.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

_____. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão, 2010, p. 223-35.

_____. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbely; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Orgs). **Por dentro da comunicação**

interna: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009, p. 13-28.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; CAETANO de PAULA, Carine F. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008, p. 91-108.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica** – Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

OSTROWIAK, Abraham Nosnik. *Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales*. In: CORELLA, Maria Antonieta Rebeil (Coordinadora). **Comunicación estratégica en las organizaciones**. México: Trillas, 2006.

PAIVA, Raquel. **O espírito comum**: comunidade, mídia, globalismo. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**. Uma crítica à afirmação do óbvio. Trad. E. Orlandi et alii. Campinas: Ed. UNICAMP. 1975.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Ética e felicidade**. Belo Horizonte: Faculdade de Estudos Administrativos, 1999.

PÉREZ, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2008.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008, p. 81-89.

PIÑUEL RAIGADA, José L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madri: Síntesis, 1997.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PUTNAM, Linda L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Paulo: Difusão, 2009, p. 43-67, (Série Pensamento e prática, v.1).

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais** - Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 77-125.

QUERÉ, Louis. *D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxeologique*. **Réseaux**, Paris, n.46-47, 1991.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Orgs). **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 21-6.

RAMPAZZO, Sônia Elisete. A questão ambiental no contexto do desenvolvimento econômico. In: BECKER, Dinizar Fermiano (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002, p. 161-90.

REIS, Maria do Carmo S. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006, p. 281-304.

REIS, Maria do Carmo; VILAÇA, Wilma. Projeto de Pesquisa **A Comunicação das organizações enquanto campo de conhecimento**, apresentado ao Departamento de Comunicação Social, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal de Minas Gerais. Março de 2006.

RIOS, Terezinha Azerêdo. A presença da filosofia e da ética no contexto profissional. In: **ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 5, n.8, p.78-88, 1º sem.2008.

ROLIM, Wiliane Viriato. Discurso e argumentação na semiolinguística de Charaudeau. **Paralelo 20**, Belo Horizonte, n.1, p.103-8, jan.2004.

_____. **Estratégias argumentativas no discurso filosófico: estudo de caso à luz da semiolinguística**. 2000. 126 p. Dissertação (Mestrado em Linguística) – Faculdade de Letras/UFMG, Belo Horizonte, 2000.

SABBATINI, Juliana Fedak. **Comunicação organizacional e governança corporativa: uma intersecção possível?** 2010. 214 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes/Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, Luciane Lucas dos. Tudo o que é imagem se desmancha no ar: apostando em uma mudança de paradigma para as Relações Públicas. In: BARROS FILHO, Clóvis de (Org.). **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). O diálogo possível: comunicação organizacioal e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDPUCRS, 2008.

SILVA, Juremir Machado da. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 7-10.

SILVA, José Roberto Gomes da; OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de. A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional. In: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia/SP. **Anais Eletrônicos**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD ROM.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; FAMÁ, Rubens. Estrutura de governança e valor das companhias brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 50-64, jul./set. 2003.

_____. Atributos corporativos e concentração acionária no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, Abr./Jun. 2008, p. 51-66.

SOARES, Ana Thereza N. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, M.M.K.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Difusão, 2009, p. 21-32.

SOUSA, Mauro Wilton. Recepção e comunicação: a busca do sujeito. In: SOUSA, Mauro Wilton (Org). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 2002, p. 13-38.

SOUZA-E-SILVA, M. Cecília Pérez. A dimensão linguageira em situações de trabalho. In: SOUZA-E-SILVA, M. Cecília Pérez; FAÏTA, Daniel (Orgs). **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002, p. 61-76.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações sociais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAYLOR, James R. **Organizational communication at the crossroads**. Speech of James Taylor, ICA Conference, Final Plenary Session, Montreal/Canadá, May, 2008.

_____. *The communicational basis of organization: between the conversation and the text*. **Communication Theory**, v.6, n.1, p.1-39, February, 1996.

_____. *Engaging organization through worldview*. In: MAY, S; MUMBY, D.K. (Eds.) **Engaging organizational communication theory and perspectives**: multiples perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005.

TAYLOR, James R. *et al.* The communicational basis of organization: between the conversation and the text. **Communication Theory**. Six: one, February, 1996, p. 1-39.

TAYLOR, James R.; ROBICHAUD, Daniel. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. **Organization**, v.11, n.3, p.395-413, 2004.

TELES, Edson Luis de Almeida. Práxis e poiesis: uma leitura arendtiana do agir político. **Cadernos de Ética e Filosofia Política**, n.6, 1/2005, p.123-140.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAN der LEEUW, Gerardus. A religião em sua essência e suas manifestações. **Revista da Abordagem Gestáltica**, XV(2): 179-183, jul-dez, 2009.

VAN DIJK, Teun A. **Discourse and communication**: new approaches to the analyses of mass media discourse and communication. Berlin: De Gruyter, 1985.

_____. **Discurso e poder**. São Paulo: Contexto, 2008.

VARGAS, Paulo Rogério. O insustentável discurso da sustentabilidade. In: BECKER, Dinizar Fermiano (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002, p. 211-41.

VASSALO LOPES, Maria Immacolata. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Loyola, 2001.

VEJA. **Nasce a Fiat mineira**. 14 de julho de 1976, p.88-101.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.4, p.66-72, out./dez.2005.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.2, Abr./Jun. 2001, p. 20-30.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. Estudo sobre comunicação organizacional em empresas belorizontinas: discurso para públicos ou diálogo com *stakeholders*? **ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 5, n.9, p.101-117, 2º sem.2008.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco *et al.* Discurso para públicos ou diálogo com *stakeholders*? Um estudo sobre a comunicação organizacional em Belo Horizonte. In: II ABRAPCORP, 2008. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte:ABRAPCORP, 2008.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Senac, 2011.

WHEATLEY, Margaret J. *The real work of Knowledge management*. **IHRIM Journal**, 2001, v.5, n.2, p.29-33. Disponível em: <<http://margaretwheatley.com/articles/management.html>>. Acesso 10/set./2011.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.44, n.4, p. 44-53, out./dez. 2004.

_____. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo; PRADO, José Estevam de Almeida. Governança e o valor das empresas: o respeito dos acionistas é um dever moral das companhias que captam recursos do público. **Revista BOVESPA**, São Paulo, n.88, p.42-43, out./dez. 2003.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro para entrevistas em profundidade: Diretoria e membros do Comitê de Sustentabilidade

Breve apresentação da entrevistadora e dos objetivos do trabalho, bem como da escolha da empresa como objeto de estudo. A entrevista será gravada.

Caracterização do respondente

Nome, Sexo (não perguntar): ()F ()M

Idade, Formação acadêmica/profissional

Cargo que ocupa, E-mail, Telefones de contato

Sua equipe é composta por quantas pessoas, sob sua supervisão direta

Há quanto tempo trabalha na empresa

Fale-me um pouco sobre sua história na FIAT

I – Bloco Sustentabilidade como um todo

Você saberia definir o conceito de sustentabilidade?

Desde quando você conhece esse conceito?

Você saberia me dizer quais são os pilares do conceito de sustentabilidade? **(não perguntar, caso responda na questão 1)**

E qual deles você acha que tem recebido maior atenção das empresas? Por quê?

Para você, o que significa a adoção de um modelo de sustentabilidade pelas empresas?

Quais os impactos da adoção da gestão sustentável na cadeia produtiva de uma empresa?

Como falar em sustentabilidade em uma indústria que precisa estimular o consumo de seu produto, considerado um bem durável?

Você acha possível que uma empresa consiga compatibilizar performance industrial e de mercado, mantendo a qualidade de sua relação com o empregado e ainda protegendo o planeta? Como?

Como você percebe a questão da ética nas empresas? Você acha que a ética é um componente da sustentabilidade? **Discorra um pouco sobre essa questão.**

O que você sabe sobre governança corporativa?

II – Bloco Sustentabilidade na Fiat

Quando a Fiat começou a falar de sustentabilidade para os seus colaboradores?

Você diria que, na Fiat, a gestão da sustentabilidade contempla os três pilares, de fato? Como? Cite exemplos, por favor.

Você saberia me dizer quais foram as cinco dimensões adotadas pela Fiat para a sua gestão da sustentabilidade? E como cada uma é tratada pela Fiat?

Houve a participação do comitê de sustentabilidade nessa definição? Em que nível?

Quais os impactos da adoção da gestão sustentável na plataforma de negócios Fiat? Fale um pouco sobre isso.

O que você sabe sobre a governança corporativa da Fiat?

Quais os princípios éticos que a Fiat adota para si e para seus colaboradores?

III- Bloco Comunicação

Para você, o que é comunicação?

Para você, qual é o papel da comunicação em grandes empresas?

Você acha que a comunicação é capaz de fazer uma empresa rever suas posturas de gestão? Por quê?

IV- Bloco Comunicação interna

Se você tivesse que definir a comunicação interna da Fiat em poucas palavras, como seria essa definição?

Em relação à comunicação interna, qual seria sua avaliação? Ela atinge os objetivos?

Você afirmaria que o papel da comunicação na Fiat é entendido por todos? Por quê? O que o fez chegar a essa conclusão?

E na disseminação de informações sobre a sustentabilidade, qual a sua avaliação da comunicação interna?

Você considera que a comunicação interna consegue gerar mudanças de valores nos colaboradores sobre as questões da sustentabilidade?

E consegue gerar mudanças de comportamentos nos colaboradores sobre as questões da sustentabilidade?

Quais os impactos da adoção da gestão sustentável na relação da Fiat com os empregados?

Você acha que a comunicação interna precisou alterar o seu discurso quando começou a difundir o seu programa de sustentabilidade? E como isso aconteceu? E você acha que os empregados perceberam essa mudança?

Como você faz para replicar o discurso da Fiat para sua equipe? Quais mecanismos você usa para replicar essa informação?

Você diria que o empregado da Fiat tem uma visão positiva sobre o fato de a Fiat ter incorporado os pilares da sustentabilidade em sua comunicação interna? Como você chegou a essa conclusão?

Em sua opinião, a comunicação da Fiat é mais informativa ou formativa? Como conseguiu estabelecer essa distinção?

A quais publicações produzidas pela Fiat você tem acesso?

E você se lembra de nelas ter lido alguma matéria sobre a sustentabilidade na Fiat? Saberria me dizer o teor da matéria?

Faça uma avaliação de cada uma das publicações citadas por você. (se necessário, explorar mais)

Para você, a comunicação da Fiat é capaz de promover a interação?

E é também capaz de construir sentidos sobre o que é a empresa e o que ela faz?

V- Bloco Efetividade

A partir da leitura do material produzido pela Fiat, pense no Expresso Fiat e no Fiat em Família. Você diria que as pessoas são bem informadas sobre as questões da sustentabilidade na Fiat?

Você se sente bem informado?

Você diria que o empregado conseguiu entender os conceitos da sustentabilidade a ponto de transpô-los para a vida pessoal? Cite exemplos.

Qual a sua avaliação, como gestor, do trabalho que vem sendo desenvolvido?

Você se lembra de ter lido alguma matéria sobre sustentabilidade no Expresso Fiat? Saberria me dizer de que tratava essa matéria?

E no Fiat em Família? Saberria me dizer de que tratava essa matéria?

Particularmente, quais as mudanças que você operou em seus comportamentos desde que passou a ser informado sobre a sustentabilidade. Poderia me falar um pouco mais sobre isso?

VI - Bloco Comitê de Sustentabilidade

Por que surgiu o interesse da Fiat em constituir um Comitê de Sustentabilidade? Quais são seus principais objetivos?

Você integra o Comitê de Sustentabilidade desde a sua criação? **(Se não, desde quando?)** Como se deu a escolha de seu nome para integrá-lo?

Existe uma periodicidade definida para que ocorram as reuniões do comitê?

Que tipo de questão é comumente levantada nas reuniões do comitê?

E como vocês definem que a questão apresentada chega a seu termo? Qual é a orientação para que o comitê decida as questões em pauta?

E o que acontece quando não há consenso no grupo?

Existe um regulamento interno para orientar as decisões do Comitê?

O comitê é composto por pessoas de diferentes áreas da Fiat. Nessa composição as pessoas pautam a sua atuação como representantes de sua área?

Como você avalia o trabalho do Comitê até agora?

Você diria que ele tem sido cancelado pela alta direção e suas diretrizes têm sido colocadas em prática?

Como você avalia a sua contribuição para o Comitê?

Apêndice B - Roteiro para Grupos de discussão – comunicação interna e sustentabilidade – FIAT

Apresentação dos entrevistadores e da USP/Objetivo da pesquisa/Código de ética/Permissão para gravar

1- Apresentação

- Nome/idade/tempo de casa
- Formação/área de trabalho/trajetória na empresa

2- Comunicação interna

- Esta é a primeira vez que venho na Fiat. Gostaria que me contassem um pouco como é trabalhar aqui. Quais são as características mais marcantes da Fiat?
- No dia a dia, como ficam sabendo o que acontece na Fiat?
- O que significa comunicação interna, na opinião de vocês?
- Qual a importância da comunicação interna numa empresa como a Fiat? **(Explorar bem.)**
- Que tipo de informação sobre a Fiat vocês costumam receber?
- Por meio de quais canais vocês recebem essas informações (de que forma)? **(Explorar os meios impressos, principalmente Fiat em Família e Expresso Fiat)**
- Na opinião de vocês, qual é o que funciona melhor? Por quê?
- E qual deles não funciona? Por quê?
- Que tipo de informação sobre a Fiat (mensagens-chave) vocês consideram importante que todos saibam? Essas informações chegam a todos? **(Explorar temas: sustentabilidade, ética, governança, resultados)**
- Existem canais para os empregados falarem o que pensam? Quais? Eles funcionam?
- Existe rádio-peão na empresa? Como funciona? Que assuntos aparecem?
- E vocês costumam confiar mais no que a Fiat diz ou no que ouvem pelos corredores da empresa?

TESTE DE CANAIS (anteriormente citação espontânea dos canais, agora aprofundar)

Vocês citaram uma série de canais de comunicação e agora gostaria de falar um pouco de dois deles:

FIAT EM FAMÍLIA (públicos: todos os empregados + família - distribuída junto com a cesta básica)
Quais assuntos são abordados/utilidade no dia a dia/ frequência de leitura/se tem acesso (se doa a cesta, ele pode não ler a revista)/avaliação do formato/avaliação da profundidade com que os temas são tratados/ existe para quê (principal objetivo)/pontos positivos e negativos.

EXPRESSO FIAT (públicos: todos os empregados – distribuída na própria empresa, personalizada e individual)

Quais assuntos são abordados/utilidade no dia a dia/ frequência de leitura/se tem acesso (se doa a cesta, ele pode não ler a revista)/avaliação do formato/avaliação da profundidade com que os temas são tratados/ existe para quê (principal objetivo)/pontos positivos e negativos.

3- Sustentabilidade

- Agora vamos fazer uma brincadeira. Eu vou falar algumas palavras e vocês vão escrever nesse papel a primeira palavra que vier à cabeça de vocês. A palavra é sustentabilidade **(discutir respostas)**

Agora, a palavra é responsabilidade social **(discutir respostas)**

Como essas palavras se relacionam?

- Aqui na Fiat, qual a importância que a empresa dá para a sustentabilidade? **(Explorar bem)**
- E como vocês percebem que a sustentabilidade é praticada na Fiat?
- Na opinião de vocês, em qual canal de comunicação o tema da sustentabilidade é mais explorado? **(Explorar)**
- Vocês se lembram de alguma matéria sobre sustentabilidade que acharam muito importante? E por quê?

- E você já mudou algum hábito seu, após ler sobre o assunto em um canal da Fiat? Qual? E por quê? (**Explorar bem: e você diria que essa mudança foi orientada pela comunicação feita pela Fiat?**)
- Comparando o que a Fiat fala e o que ela faz, que avaliação vocês fazem da política de sustentabilidade da Fiat?
- No Fiat em Família, qual foi a matéria sobre sustentabilidade que você leu? (**pedir uma avaliação sobre o conteúdo, principalmente sobre se o nível de profundidade, se a abordagem é eficaz, gera mudanças**)
- No Expresso Fiat, qual foi a matéria sobre sustentabilidade que você leu? (**pedir uma avaliação sobre o conteúdo, principalmente sobre se o nível de profundidade, se a abordagem é eficaz, gera mudanças**)
- Para finalizar, vou distribuir esses envelopes. Dentro deles estão algumas frases e gostaria que vocês escolhessem uma frase que vocês concordam e outra que não concordam.

Frases:

1. Meio ambiente é o principal assunto da sustentabilidade
2. Apreendi muita coisa sobre sustentabilidade na Fiat e levei para minha família
3. Penso que a Fiat cuida mais dos clientes do que dos funcionários
4. Ainda tenho muitas dúvidas sobre o conceito de sustentabilidade
5. Sustentabilidade também inclui a questão financeira
6. O processo de produção da Fiat prejudica o meio ambiente
7. A sustentabilidade trata das pessoas, do planeta e da economia
8. Ajudar as pessoas mais necessitadas é uma preocupação da Fiat

ANEXOS

Capa da revista Veja publicada inauguração da fábrica em Betim (1976)

Convite enviado pela comunicação interna da Fiat aos participantes dos grupos de discussão

Caro(a) colega,

Nos últimos meses, estamos recebendo na Fiat uma pesquisadora da Universidade de São Paulo que está estudando comunicação interna e sustentabilidade, na tentativa de entender como as empresas tratam deste tema em suas publicações e como os empregados recebem as mensagens.

Já foram realizadas várias entrevistas com diretores, gerentes, coordenadores e membros do Comitê de Sustentabilidade. Agora, chegou a vez de colher as percepções dos empregados.

Por isso, você está convidado a participar de um grupo de discussão sobre o tema. Ele acontecerá no dia **19 de setembro, segunda-feira, a partir das 13h, na sala de reuniões da Comunicação Interna** (Galpão 1, sala 37 – em frente à portaria 4). A duração será de 2 horas.

Sua participação é fundamental para a conclusão da pesquisa. Gentileza confirmar presença pelos ramais 6131, 3618, 2860 ou 3306.

:: Data: 19/09/2011 – segunda-feira

:: Horário: 13h às 15h

:: Local: Galpão 1, sala 37

Edições Expresso Fiat 2010

Edições Fiat em Família 2010