

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

ABERJE E VALOR SETORIAL COMUNICAÇÃO CORPORATIVA:  
NARRATIVAS DE LEGITIMAÇÃO DO CAMPO PROFISSIONAL

VICTOR HENRIQUE PEREIRA



SÃO PAULO  
2022

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

VICTOR HENRIQUE PEREIRA

**Aberje e Valor Setorial Comunicação Corporativa:  
narrativas de legitimação do campo profissional**

SÃO PAULO

2022

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

VICTOR HENRIQUE PEREIRA

Versão Corrigida (versão original disponível na biblioteca da ECA/USP)

**Aberje e Valor Setorial Comunicação Corporativa:  
narrativas de legitimação do campo profissional**

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

Área de Concentração: Ciências da Comunicação

Orientador: Prof. Dr. Paulo Nassar

SÃO PAULO

2022



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  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Pereira, Victor Henrique  
Aberje e Valor Setorial Comunicação Corporativa::  
narrativas de legitimação do campo profissional / Victor  
Henrique Pereira; orientador, Paulo Roberto Nassar de  
Oliveira. - São Paulo, 2022.  
167 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em  
Ciências da Comunicação / Escola de Comunicações e Artes  
/ Universidade de São Paulo.  
Bibliografia  
Versão corrigida

1. comunicação organizacional. 2. comunicação  
empresarial. 3. relações públicas. 4. novas narrativas.  
5. legitimação. I. de Oliveira, Paulo Roberto Nassar. II.  
Título.

658.45

CDD 21.ed. -

PEREIRA, Victor Henrique. **Aberje e Valor Setorial Comunicação Corporativa**: narrativas de legitimação do campo profissional. 2022. 167f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

APROVADO EM:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. **Paulo Nassar**  
Instituição Escola de Comunicações e Artes da Univrsidade de São Paulo  
Julgamento \_\_\_\_\_

Prof. Dr. **João Anzanello Carrascoza**  
Instituição Escola de Comunicações e Artes da Univrsidade de São Paulo  
Julgamento \_\_\_\_\_

Profa. Dra. **Emiliana Pomarico Ribeiro**  
Instituição Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial  
Julgamento \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, Edmara da Silva e Carlos Henrique que, em meio a condições nem sempre favoráveis, prosperaram e puderam oferecer, e vêm oferecendo, a mim, e à minha irmã, Maria Eduarda, uma base sólida para que possamos trilhar caminhos próprios. A vocês, meu infinito amor e gratidão.

Também agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Nassar, pela generosidade nas orientações e nos ensinamentos valiosos, tanto para o meu desenvolvimento acadêmico quanto profissional. Agradeço-o também por ter disponibilizado seu tempo para ser um dos entrevistados que contribuíram para uma melhor visão do meu objeto. É um prazer e uma honra tê-lo em mais um capítulo da minha história, assim como a todos os Professores do PPGCOM, com quem tiver a oportunidade de aprender e expandir os horizontes neste período do mestrado.

Agradeço à ECA-USP, entidade que possuo um enorme carinho e que faz parte da minha trajetória, especialmente pela concessão de bolsa para o Programa de Aperfeiçoamento de Ensino durante o período do mestrado.

Agradeço à direção do jornal Valor Econômico, e especialmente à Tânia Nogueira Alvares, editora de revistas do Valor Econômico, que disponibilizou seu tempo e conhecimento para que eu pudesse entrevistá-la sobre as revistas do Valor Setorial Comunicação Corporativa.

Agradeço à Aberje, especialmente ao seu diretor-executivo, Hamilton dos Santos, por todo o apoio fornecido durante o período de produção da dissertação que contribuiu decisivamente para o desenvolvimento acadêmico em paralelo ao profissional. Agradeço também à Gisele Souza, tanto pelo apoio nas consultas ao Centro de Memória e Referência da Aberje, quanto as infinitas questões e dúvidas sobre o desenvolvimento da dissertação.

Agradeço aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias e Profa. Dra. Emiliana Pomarico Ribeiro, por suas generosas contribuições que foram incorporadas à dissertação. E agradeço também aos membros da banca de defesa, Prof. Dr. Paulo Nassar, Prof. Dr. João Anzanello Carrascoza e Profa. Dra. Emiliana Pomarica Ribeiro, por me darem a honra de suas participações, juízos e críticas, assim como aos membros suplentes, Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, Prof. Dr. Sérgio Bairon e Profa. Dra. Ana Claudia Pompeu Torezan Andreucci, também pela honra de poder contar com suas atenções e compromissos.

Agradeço aos amigos que ao longo desta jornada me ouviram e me apoiaram, e com quem pude desfrutar de um companheirismo sem igual. Aos amigos que fiz ao longo da jornada

acadêmica. E também à minha companheira, Jimena Diamint que, mesmo à distância, ofereceu seu apoio e incentivo.

*Amaro foi o último a se juntar a nós, tendo chegado logo após o fim de uma de suas turnês. Quando ele sentou ao piano, o tempo parou. Ele tocou e tocou, e cada nota crescia e gerava novas possibilidades, histórias dentro de histórias. A amplitude de execução e o dinamismo emotivo me preencheram de luz. O que eu ouvia ali era Sankofa encarnado, uma expressão da importância do resgate, no presente, de conhecimentos adquiridos no passado. Suas mãos carregavam história e verdades em cada frase. 'Sankofa' seria sua última oferenda na jornada em direção à grandeza. Um Rei.*

(ADJUAH, 2021)



## RESUMO

PEREIRA, Victor Henrique. **Aberje e Valor Setorial Comunicação Corporativa**: narrativas de legitimação do campo profissional. 2022. 167f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

As revistas Valor Setorial Comunicação Corporativa compõem um conjunto de publicações que, ao longo de mais de uma década, registram aspectos importantes do campo profissional da comunicação corporativa. Esta dissertação estuda os elementos da revista que contribuem para a constituição de uma narrativa do campo, e analisa quais são os temas tratados nas mesas-redondas da revista e se há a presença de temas legitimadores nas falas dos profissionais. Para isso, são estudados os dois principais agentes envolvidos em sua produção – a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje e o jornal Valor Econômico. Além de um estudo bibliográfico sobre relação indivíduo-trabalho-organização, campo, comunicação organizacional, relações públicas, legitimidade e as relações entre estes conceitos, são realizadas entrevistas com os representantes desses agentes, assim como o levantamento de um histórico contextual. Para as análises, adota-se uma metodologia de análise de conteúdo categorial com o auxílio de um programa de computador, o *Iramuteq*. São então processadas estatísticas léxicas, análise de similitude, classificação hierárquica descendente e realizada uma análise de conteúdo categorial. A partir de três categorias pré-definidas pela bibliografia especializada de legitimação pela comunicação, busca-se a presença de narrativas de legitimação a partir dos temas: utilidade – expressão de vantagens, ajuda e competência, quando se coloca como um (a) parceiro (a); compatibilidade – expressão de identificação, semelhanças e boas relações, quando se coloca como a *compatriota* ou *irmã em humanidade*; e transcendência – expressão de relação com forças externas, invocação de valores e crenças, e justificativa de ações. Os resultados das análises revelam uma estrutura de temas gerais tratados nas mesas-redondas: redes e mídias sociais; estrutura organizacional e setorial; relacionamento; problemas de gestão da comunicação; e transições e transformações. Além disso, é verificada a presença de temas legitimadores das organizações nas falas dos profissionais de comunicação corporativa, com predominância de narrativas de compatibilidade.

**Palavras-Chave:** comunicação organizacional; comunicação empresarial; relações públicas; novas narrativas; legitimação.

## ABSTRACT

PEREIRA, Victor Henrique. **Aberje and Valor Setorial Comunicação Corporativa: legitimization narratives of the professional field.** 2022. 167p. Dissertation (Masters in Communications Science) – School of Communications and Arts, University of São Paulo, São Paulo, 2022.

The Valor Setorial Comunicação Corporativa magazines consists of a set of publications that, over more than a decade, have recorded important aspects of the professional field of corporate communication. This dissertation studies the elements of the magazine that contribute to the constitution of a field narrative, and analyzes what are the themes dealt by the magazine's round tables and if there are legitimization themes in the professionals' speeches. Therefore, the two main agents involved in its production are studied – the Brazilian Association for Business Communication – Aberje and the newspaper Valor Econômico. In addition to a bibliographic study on the individual-work-organization relationship, the concept of field, organizational communication, public relations, legitimacy and the relationships between these concepts, interviews are carried out with the representatives of these agents, as a survey of the contextual history. For the analyses, a categorical content analysis methodology is adopted with the aid of the software Iramuteq. Lexical statistics, similarity analysis, descending hierarchical classification are then processed and a categorical content analysis is performed. The presence of legitimization narratives is based on three pre-defined categories established by the specialized bibliography of legitimization through communication and consists on the following themes: utility – expression of advantages, assistance and competence, when placing itself as a partner; compatibility - expression of identification, similarities and good relations, when placing itself as a compatriot or siblings in humanity; and transcendence - expression of relationship with external forces, evoking values and beliefs, and justification of actions. The analysis of the results reveal a structure of general themes dealt by the roundtables: networks and social media; organizational and sectoral structure; relationship; communication management issues; and transitions & transformations. In addition, the presence of organizations legitimization themes are verified in the speeches of corporate communication professionals, with a predominance of narratives of compatibility.

**Keywords:** organizational communication; business communication; public relations; new narratives; legitimization.

## RESUMEN

PEREIRA, Victor Henrique. **Aberje y el Valor Setorial Comunicação Corporativa: narrativas de legitimación del campo profesional.** 2022. 167p. Disertación (Maestría en Ciencias de la Comunicación) – Escuela de Comunicaciones y Artes, Universidad de São Paulo, São Paulo, 2022.

Las revistas Valor Setorial Comunicação Corporativa comprenden un conjunto de publicaciones que, a lo largo de más de una década, han registrado aspectos importantes del campo profesional de la comunicación corporativa. Esta disertación estudia los elementos de la revista que contribuyen a la constitución de una narrativa del campo, y analiza cuáles son los temas tratados en las mesas redondas de la revista y si hay presencia de temas legitimadores en los discursos de los profesionales. Para eso, se estudian los dos principales agentes involucrados en su producción – la Asociación Brasileña de Comunicación Empresarial – Aberje y el diario Valor Econômico. Además de un estudio bibliográfico sobre la relación individuo-trabajo-organización, campo, comunicación organizacional, relaciones públicas, legitimidad y los vínculos entre estos conceptos, se realizaron entrevistas a los representantes de esos agentes, así como el levantamiento de el contexto histórico. Para los análisis se adopta una metodología de análisis de contenido categorial con la ayuda del programa informático Iramuteq. Luego se procesan estadísticas léxicas, análisis de similitud, clasificación jerárquica descendente y se realiza un análisis de contenido categórico. A partir de tres categorías predefinidas por la bibliografía especializada de legitimación por la comunicación, se busca la presencia de narrativas de legitimación siguiendo los temas: utilidad – expresión de ventajas, ayuda y competencia, cuando se coloca como socio; compatibilidad - expresión de identificación, semejanzas y buenas relaciones, al colocarse como compatriota o hermana en la humanidad; y trascendencia - expresión de relación con fuerzas externas, invocación de valores y creencias, y justificación de acciones. Los resultados de los análisis revelan una estructura de temas generales tratados en las mesas redondas: redes y medios sociales; estructura organizacional y sectorial; relaciones; problemas de gestión de la comunicación; y transiciones y transformaciones. Además, se verifica la presencia de temas legitimadores de las organizaciones en los discursos de los profesionales de la comunicación corporativa, con el predominio de narrativas de compatibilidad.

**Palabras-clave:** comunicación organizacional; comunicación empresarial; relaciones publicas; nuevas narrativas; legitimación.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

### FIGURAS

Figura 1	Capas Valor Setorial Comunicação Corporativa	57
Figura 2 -	Primeira mesa-redonda, realizada em 2008, na redação do jornal Valor Econômico	85
Figura 3 -	Participantes da mesa-redonda de 2017 posam para foto na sede do jornal Valor Econômico	86
Figura 4 -	Mesa-Redonda 2020, primeira realizada de forma virtual devido à pandemia	86
Figura 5 -	Páginas internas da mesa-redonda de 2017, com aspas em destaque	87
Figura 6 -	Página interna da mesa-redonda de 2011, com destaque para aspas dos participantes e tradução para o inglês na parte inferior	88
Figura 7 -	Nuvem de Palavras de todas as formas ativas	95
Figura 8 -	Nuvem de palavras das formas ativas, excluindo advérbios	96

### GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Gráfico da Análise de Similitude – com todas as formas ativas	98
Gráfico 2 -	Gráfico da Análise de Similitude – sem advérbios	99
Gráfico 3-	Classes de Palavras	102
Gráfico 4 -	Classes de Palavras com exemplos de formas	103

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

### QUADROS

Quadro 1 -	Roteiro da entrevista conduzida com Tânia Nogueira Alvares	53
Quadro 2 -	Roteiro da entrevista conduzida com Paulo Nassar	56
Quadro 3 -	Chamadas de Capas da Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa	60
Quadro 4 -	Títulos das mesas-redondas da Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa entre 2008 e 2020	61
Quadro 5 -	Estrutura Ritual e de Comunicação das Mesas-Redondas da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa	73
Quadro 6 -	Categorias, Descrições e Índices Temas Legitimadores	83
Quadro 7 -	Classes de Palavras e suas formas mais importantes	104
Quadro 8 -	Destaques de representação no <i>corpus</i>	105

### TABELAS

Tabela 1 -	Participantes das mesas-redondas da Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa por Gênero	72
Tabela 2 -	Dez principais formas ativas presentes no <i>corpus</i>	92
Tabela 3 -	Dez principais adjetivos presentes no <i>corpus</i>	93
Tabela 4 -	Dez principais advérbios presentes no <i>corpus</i>	93
Tabela 5 -	Dez principais substantivos presentes no <i>corpus</i>	94
Tabela 6 -	Dez principais verbos presentes no <i>corpus</i>	94
Tabela 7 -	Distribuição dos temas no <i>corpus</i>	108

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>18</b>
2.1 O significado do trabalho .....	20
2.2 O trabalho na contemporaneidade.....	22
2.3 O indivíduo autoexplorado .....	24
2.4 O campo e o habitus.....	27
<b>3 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>30</b>
3.1 Uma ideia de narrativa para a comunicação.....	30
3.2 As narrativas do campo da comunicação .....	33
3.3 Os campos da comunicação organizacional e relações públicas.....	35
3.4 A Aberje e a representação associativa.....	42
3.5 O Valor Econômico e o jornalismo setorial brasileiro .....	48
3.6 A revista Valor Setorial Comunicação Corporativa .....	52
3.7 Contexto em transformação.....	62
<b>4 A LEGITIMIDADE E AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>64</b>
4.1 Legitimação pela comunicação .....	66
4.2 Aspectos da legitimidade no objeto .....	70
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE .....</b>	<b>76</b>
5.1 Análise de Conteúdo .....	77
5.2 Pré-análise .....	81
5.2.1 Preparação do material .....	83
5.3 Exploração do material .....	89
5.4 Tratamento dos Resultados.....	91
5.4.1 Análise de Similitude .....	97
5.4.2 Classificação Hierárquica Descendente .....	101
5.4.3 Narrativas de Legitimação .....	107
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PAULO NASSAR.....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA TÂNIA NOGUEIRA ALVARES..</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE C – ÍNTREGA DOS TRECHOS SELECIONADOS POR CATEGORIA</b>	<b>143</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Em outubro de 2008 o jornal Valor Econômico publica a primeira edição de uma revista setorial dedicada à comunicação corporativa. Inserida em um projeto editorial de cobertura dos diferentes setores da economia, a revista já nasce também bilíngue. Além do português, todos os textos são acompanhados de sua versão em inglês. Sua primeira capa é composta de centenas de quadrados com rostos de pessoas anônimas, que se juntam para dar forma a um rosto, de perfil, remetendo à imagem de grandes *pixels* em uma tela. O título de capa traz o texto: “Uma única face: empresas adotam mensagem uniforme e integrada para diferentes públicos”. Outras chamadas de capa menores complementam: “As melhores práticas de relacionamento”; “A postura das multinacionais brasileiras no exterior”; e “Pesquisa revela papel estratégico no valor da marca”.

A familiarização mínima com o jargão corporativo da comunicação possibilita a percepção de que ali se encontram palavras-chave da atuação do campo profissional. Relacionamento, estratégia, valor da marca, mensagem, integração e públicos, são parte de um léxico próprio que, mesmo compartilhadas com outros campos, possuem significados muito específicos – e que se renovam a cada releitura.

Seguindo ao expediente da revista, outro elemento de destaque da edição de estreia da revista é a carta ao leitor. Elemento do jornalismo que pode passar despercebido pelos leitores menos atentos, a carta é uma mensagem direta dos editores daquele conteúdo sobre o que se pretendeu trazer na edição, ressaltando e afirmando, em um pequeno espaço, aquilo que se considera primordial entre todo o conteúdo da revista. Em poucas linhas, a carta traz de forma concisa os aspectos legitimadores de uma profissão, os seus desafios, a forma como o profissional se relaciona com a empresa onde trabalha, qual é o seu papel e, além de tudo, faz uma afirmação do que é a comunicação corporativa contemporaneamente.

Ao observar a estrutura da revista por completo, identifica-se a tentativa de organizar todos os aspectos que possam interessar ao campo profissional da comunicação corporativa. Em 88 páginas, as matérias se enfileiram por seções como: tendências, pesquisa, mesa-redonda, multinacionais, formação executiva, público interno, consumidor, acionista/investidor, fornecedor, comunidade, governo, fusões, sustentabilidade e novas mídias.

Representados ali, como fontes da informação, estão as agências e consultorias de comunicação, os pesquisadores e acadêmicos, as entidades associativas e os departamentos internos de comunicação de empresas representados em vários níveis, desde executivos, diretores, gerentes, coordenadores até assistentes e consultores. Um universo de pessoas, organizações e

instituições que habitam o que podemos chamar – ao passo que o próprio título da publicação sugere – de campo profissional da comunicação corporativa.

Além de um retrato, traduzido em reportagens e entrevistas, a revista também possui um espaço onde os próprios profissionais – que ali se tornam representantes da profissão – se expressam de forma direta. Esse é caso da mesa-redonda com profissionais de comunicação do alto escalão de empresas brasileiras e multinacionais, realizada em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje. Entre diversos aspectos, a mesa-redonda se destaca por representar espaço e tempo singulares, com aspectos rituais, representativos e legitimadores.

Esse conteúdo, em forma de revista, se repete nos anos seguintes, e se estende ao longo de 13 anos, formando um conjunto significativo de textos com grande potencial de representação. Publicada geralmente nos últimos meses do ano, a revista circula entre assinantes do jornal e públicos interessados do campo da comunicação. Por seu histórico, alcance e posição privilegiada no cenário da imprensa nacional, a publicação se traduz em um *corpus* de produção jornalística de referência, que forma e influencia a opinião pública em relação ao que se denomina como comunicação corporativa.

A partir desse panorama e histórico, cabe então perguntar qual é o papel das mesas-redondas da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, realizada em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje, na constituição de uma narrativa do campo profissional da comunicação corporativa no Brasil? E, reconhecendo as mesas-redondas como espaços singulares no tempo e no espaço, também emerge a questão sobre quais são os temas tratados nas mesas-redondas e se estão ali presentes narrativas de legitimação.

O objetivo geral da dissertação e pesquisa, portanto, é identificar os elementos que contribuem para a constituição de uma narrativa de legitimação do campo profissional da comunicação corporativa no Brasil, e analisar os temas gerais e legitimadores presentes nas falas dos profissionais de comunicação corporativa.

Especificamente, os objetivos se desdobram, de forma prática, no estudo dos agentes do campo da comunicação corporativa envolvidos no processo de produção da revista – a Aberje e o jornal Valor Econômico – e suas contribuições para a consolidação da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa; além da aplicação de técnicas de análise de conteúdo nas mesas-redondas da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, considerando o recorte entre 2008 e 2020.

Por outro lado, do ponto de vista teórico, os objetivos vão ao encontro do estudo da bibliografia sobre o desenvolvimento dos campos da comunicação organizacional e das

relações públicas no Brasil, estabelecendo uma compreensão e situando o campo profissional da comunicação corporativa em relação a eles. Além disso, são também objetivos teóricos a compreensão sobre os conceitos como narrativa, campo, legitimidade – e seus entendimentos específicos no campo da comunicação,

O desenvolvimento do trabalho se justifica ao passo que o objeto possui uma importância já reconhecida no campo, e seu estudo e pesquisa podem ajudar na compreensão de estruturas narrativas presentes nas falas desses representantes do campo. Além disso, o objeto de estudo também possui características que corroboram sua importância, como uma longevidade, que forma um conjunto coeso de publicações. Consequentemente, a contribuição também reside no fato que as publicações são resultado dos esforços de dois agentes importantes do campo, que possuem suas próprias visões deste campo, a Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e o jornal Valor Econômico.

A estrutura da dissertação é dividida em quatro capítulos e faz um afunilamento com o objetivo de estabelecer bases de entendimento sobre os diversos aspectos contidos nas perguntas e objetivos propostos.

O Capítulo 1 se dedica a um entendimento sobre as relações dos indivíduos e as organizações. Partindo sobre uma reflexão acerca dos significados do trabalho ao longo da história e seu desenvolvimento até chegar a uma ideia de profissão, desenvolve-se um panorama sobre as condições dos indivíduos nas organizações contemporaneamente, assim como sua relação com essas organizações. Além disso, também procura-se estabelecer uma ideia de campo.

Em seguida, o Capítulo 2 constitui as conexões entre a comunicação e as organizações, partindo de uma ideia de narrativa para a comunicação e da comunicação, assim como um histórico sobre os campos da comunicação organizacional e das relações públicas no Brasil. Neste capítulo, procura-se estabelecer um breve histórico sobre a Aberje a partir da identificação das entidades associativas dos dois campos, e também do jornal Valor Econômico, a partir do desenvolvimento do jornalismo setorial no país. Ademais, neste capítulo estão inclusas duas entrevistas realizadas com os representantes da Aberje e do Valor Econômico, que buscaram obter um histórico sobre aspectos do desenvolvimento da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, assim como a contextualização de seu conteúdo em um período de transformação.

O Capítulo 3 apresenta a ideia de legitimidade, como um conceito advindo do campo da política, e estabelece as conexões com o campo da comunicação a partir do estudo sobre a legitimação das organizações pela comunicação. Neste capítulo são descritos os três temas legitimadores das organizações, que baseiam o desenvolvimento da análise que busca identificá-

los nas falas das mesas-redondas. Ainda são tratados aspectos da legitimidade presentes no objeto, considerando o texto, contexto e ritual.

O Capítulo 4 apresenta a análise de conteúdo, que considera também análises realizadas com auxílio de um programa de computador, o Iramuteq. São apresentados e interpretados os resultados de análises léxicas, assim como da Análise de Similitude e da Classificação Hierárquica Descendente, que ajudam a identificar quais são os temas majoritariamente presentes nas mesas-redondas. Além disso, são apresentados e interpretados os resultados da análise de conteúdo categorial, considerando a presença de narrativas de legitimação – utilidade, compatibilidade e transcendência – nas mesas-redondas, assim como resultados encontrados de forma exploratória.

Por fim, o Capítulo 5 traz as considerações finais, que buscam reconhecer as limitações do estudo, os objetivos alcançados e as reflexões sobre os resultados encontrados. Também são feitas considerações sobre outras possibilidades abertas a partir do estudo e caminhos possíveis para desdobrá-las.

## 2 O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

A condição do indivíduo em relação às organizações é há bastante tempo foco de estudos das ciências como a psicologia, sociologia e a comunicação social. A passagem de um paradigma de predominantemente científico/administrativo para um paradigma de relações humanas revelou as tensões existentes nessa relação, também compreendida como relação indivíduo-trabalho. Essa problemática é analisada, por exemplo, por Jean-François Chanlat (1996), a partir de uma perspectiva das ciências do comportamento organizacional, que identifica a exigência de novas respostas das organizações em relação às transformações socioculturais. Para o autor, uma das principais tensões da relação do indivíduo com as organizações está na tendência, presente no paradigma científico/administrativo, em desconsiderar as questões subjetivas do indivíduo. Segundo o autor, “a organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à emergência do simbólico” (CHANLAT, 1996, p. 30).

O simbólico, neste contexto, também pode ser compreendido como processos de significação do mundo, das experiências e das vivências, processos essencialmente humanos. Esse entendimento pressupõe que, ao analisarmos tais processos, questões subjetivas emergem, uma vez que “o universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegorias” (CHANLAT, 1996, p. 30).

Ao organizar-se no mundo, individualmente ou coletivamente, dentro ou fora das organizações, o indivíduo desenvolve uma tentativa de representação da realidade. Para Morgan (1980), por exemplo, é “através da linguagem, da ciência, da arte e do mito [...] que os humanos estruturam seu mundo de maneiras significativas” (MORGAN, 1980, p. 610).

O mito, como um dos exemplos citados, possui características que ajudam a entender esse processo de significação do mundo por parte do indivíduo na organização. Compreendido como um processo narrativo, que se desenrola no tempo e no espaço (RICOUER, 2010), o mito tem como objetivo explicar a origem do mundo, a organização do tempo e os significados dos fenômenos da natureza. O mesmo poderíamos dizer do uso da linguagem, da arte e da ciência, em suas várias extensões. O objetivo de explicar, por sua vez, é sempre carregado de um teor agregador, que se apresenta como um dos principais desafios organizacionais.

Essas narrativas, no entanto, vão além e estabelecem também uma organização social, os papéis e as atividades correspondentes de cada indivíduo. Nos mitos, por exemplo, encontramos figuras como as do guerreiro, do sacerdote, do artesão e do camponês. Estes são papéis sociais bem definidos que reforçam uma maneira de enxergar o mundo e organizar-se.

Porém, essa organização não é estática. Ao longo da história, percebemos como esses papéis se transformam e ganham novos significados. É na relação com o outro, com o transcendente, com as trocas e com o trabalho, por exemplo, que identificamos as transformações dos modos de organização dos indivíduos. Conforme afirma Chanlat:

É através das relações que ele mantém com o outro pelo jogo de identificações - introspecção, projeção, transferência etc. - que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. A realidade social transforma-se em suporte da realidade psíquica (CHANLAT, 1996, p. 30).

Em termos gerais, poderíamos dizer que no âmbito do mito, as atividades se distinguem por uma característica única. No contexto de um trabalho abstrato simples, conceito definido por Gorz (2005), a habilidade para produzir certo artefato distinguiria o artesão, assim como o trabalho no campo distinguiria o camponês. Já no contexto de um trabalho complexo, surge também a ideia do trabalho imaterial, do trabalhador intelectual, onde a característica de distinção reside no “capital humano” e na forma em que cria valor, onde “conhecimento é considerado como a ‘força produtiva principal’” (GORZ, 2005, p. 15).

Essas transformações dos modos de distinção ecoam diretamente nos significados e no valor que damos às nossas atividades, sendo o próprio trabalho, como conceito, detentor de variadas significações ao longo da história. É a relação social que diferencia, por exemplo, os diferentes tipos de trabalho imaterial. E nas relações sociais que encontraremos também as diferenciações entre o trabalho realizado por diferentes indivíduos na contemporaneidade.

É aqui, então, que identificamos a relação intrínseca do processo de significação do mundo com a construção social da realidade. Ao formularem uma sociologia do conhecimento, Berger e Luckmann (1973) apontam como tarefa principal desta disciplina a análise do que “os homens ‘conhecem’ como ‘realidade’ em sua vida cotidiana” (BERGER; LUCKMANN, 1973, p. 30). Para tal tarefa, se torna essencial o reconhecimento de processos como a institucionalização e a legitimação, a partir da formação de hábitos e tipificações – recorrências, padrões de conduta e ações. Segundo os autores:

A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Dito de maneira diferente, qualquer uma dessas tipificações é uma instituição. O que deve ser acentuado é a reciprocidade das tipificações institucionais e o caráter típico não somente das ações, mas também dos atores nas instituições” (BERGER; LUCKMANN, 1973, p. 39).

Aqui, o fator relacional precede todo e qualquer processo. É preciso o reconhecimento de duas partes, neste caso o “ator” e a “ação”, que se relacionam em reciprocidade na criação de um hábito. As “positividades”, quando correspondidas em formas de ação, se tornam então tipificadas, ou seja, é entendido por um ou outro lado como uma recorrência, um padrão de



comportamento. Ao repeti-la, aumentando assim a “positividade”, dá-se início ao processo de institucionalização. Em outras palavras, o indivíduo ao se relacionar socialmente, seja com outros indivíduos ou com as organizações, está invariavelmente exposto à criação de hábitos, que normalmente são respostas positivas a ações positivas. É na relação, e não no eventual produto dela, que a institucionalização reside. Podemos compreender este processo como uma forma de organização social.

A partir desse ponto de vista, a relação indivíduo-trabalho pode ser analisada como um fator que organiza o âmbito do trabalho individual e coletivo. A organização, como uma das principais maneiras dessa estruturação individual e coletiva, da forma que concebemos atualmente, é resultante de transformações sociais, políticas, econômicas e culturais que começaram a surgir ainda no século XX. Desde então, transformada em objeto de estudo, diversos caminhos foram trilhados para compreender o comportamento humano nas organizações (CHANLAT, 1996, p. 22).

## **2.1 O significado do trabalho**

Encontraremos no trabalho de Sylvia Shimin (1966), que faz uma revisão bibliográfica resumida, a identificação e o agrupamento dos diferentes critérios que aparecem entre diferentes teóricos para a definição do que é o trabalho e o que o distingue de outras atividades. Esses critérios de distinção são: “(i) que o trabalho é uma atividade proposital; (ii) que é instrumental; (iii) que produz receita; (iv) que envolve um dispêndio de esforço, e (v) algum elemento de obrigação e/ou restrição.” (SHIMIN, 1966, p. 195).

Devemos levar em conta, porém, que estes mesmos critérios estão invariavelmente submetidos a contextos diversos, ao mesmo tempo que um critério específico pode revelar muito do próprio contexto. Ao enxergar como critério para a distinção do trabalho o “elemento de obrigação e/ou restrição”, por exemplo, podemos inferir que o contexto é altamente moral, ou seja, com códigos e regras gerais e individuais determinados por um grupo social. Por outro lado, se olharmos o critério de “produção de receita”, automaticamente somos levados a intuir e pensar sobre o trabalho em um contexto de trocas e negociações, em última instância, em um contexto capitalista. Ainda, se olharmos a distinção como um trabalho material ou imaterial, podemos dizer que estamos em um contexto em que o conhecimento se torna a principal força produtiva.

No entanto, Shimin identifica que a ideia de “não agradável” como uma distinção do trabalho parece ser amplamente difundida (SHIMIN, 1966, p. 195). O que nos remete

novamente ao fator relacional. Só uma relação de dois ou mais agentes pode gerar uma sensação ou sentimento de agrado ou não agrado. Ao mesmo tempo que se trata de um critério individual, a alta difusão da ideia do trabalho como algo “não agradável” nos leva a crer que o coletivo também está submetido a essa distinção.

Bem, o que transforma a execução de uma ação não agradável em uma área da vida humana tão claramente definida? Um segundo processo envolvido na construção social da realidade pode dar pistas: a legitimação. Berger e Luckmann exploraram esse conceito, que se torna uma necessidade do mundo institucional, ou seja, dos hábitos aprendidos e desenvolvidos. Para eles, “o mundo institucional exige legitimação, isto é, modos pelos quais pode ser ‘explicado’ e justificado.” (BERGER; LUCKMANN, 1973, p. 88).

Assim como a narrativa do mito tem a função de explicar e justificar em termos simples as grandes questões do universo das sociedades primitivas e clássicas, ao se tornarem mais complexas, as instituições também carecem de uma explicação e justificativa. Sobre isso, eles afirmam:

O significado original das instituições é inacessível [...] em termos de memória. Torna-se, por conseguinte, necessário interpretar [...] este significado em várias fórmulas legitimadoras. Estas terão de ser consistentes e amplas no que se refere à ordem institucional, a fim de levarem à convicção à nova geração. A mesma história, por assim dizer, tem de ser contada a todas as crianças. Segue-se que a ordem institucional em expansão cria um correspondente manto de legitimações, que estende sobre si uma cobertura protetora de interpretações cognoscitivas e normativas (BERGER; LUCKMANN, 1973, p. 88).

A mesma lógica pode ser aplicada ao trabalho, compreendido neste primeiro momento como uma instituição, com diferentes critérios de distinção a depender de seu contexto. Se é impossível acessar diretamente a compreensão do que é o trabalho conceitualmente falando, é preciso se debruçar sobre as atitudes dos indivíduos em relação ao trabalho. Essas atitudes, e a própria ação, devem ser entendidas como processos construídos a partir da experiência, pois como afirma Chanlat, “o mundo organizacional é um dos campos em que se pode observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e esta atividade de reflexão que sustenta o mundo vivenciado da humanidade concreta.” (CHANLAT, 1996, p. 29).

No livro *Sociedade da Transparência*, o autor Byung Chul Han desenvolve o conceito de experiência, que se aproxima de maneira interessante para o contexto dessa abordagem. Seu entendimento de experiência está contraposto à ideia de vivência. Para ele, a experiência tem necessariamente uma consequência, ela é o que move, possui cadência e ritmo. A experiência é aquilo que nos envolve e nos põe em ação (HAN, 2017).

A ideia de experiência de Han compreende também um dos critérios de distinção encontrados para definir o trabalho, ou seja, a experiência como uma atividade com propósito. Essa ideia vai ao encontro do que identificamos atualmente no contexto do trabalho em um mundo capitalista, que cada vez mais exige um trabalho especializado e imaterial.

Se o contexto é definidor da experiência, para compreender a relação do indivíduo com a organização e com o trabalho e, conseqüentemente, como essa relação organiza o próprio trabalho individual e coletivo, é preciso apresentar alguns fatores que interferem na realização do trabalho contemporaneamente.

## **2.2 O trabalho na contemporaneidade**

A história, novamente, pode fornecer alguns parâmetros para compreender como o trabalho evoluiu no tempo. O olhar histórico para organização das sociedades tradicionais, para as revoluções industriais e para os avanços tecnológicos são importantes pois revelam os momentos em que os processos de significação também sofrem mudanças. Como consequência, as experiências mudam, e a relação com o trabalho também.

Jacques Rhéaume (2017) aponta que as sociedades modernas, diferentemente das tradicionais, são baseadas em cinco dimensões, e que as mudanças e as diferenças entre as organizações sociais podem ser percebidas a partir delas. Segundo o autor, essas dimensões são: “a concepção de tempo e história; a configuração do tipo dominante de fonte de conhecimento; a produção de bens e serviços, a organização do trabalho e as tecnologias; as estruturas de poder e governança; e o papel e a importância do individual. (RHÉAUME, 2017, p. 224).

Rhéaume afirma que as sociedades tradicionais não fazem uma distinção exata dessas dimensões. Ou seja, algumas delas se entrelaçam em um ritmo diferente, próximos aos ritmos da natureza, como as estações do ano ou ciclos lunares. Isso significa que a forma como o trabalho é organizado também está atrelado a esse entendimento cíclico, sendo o trabalho rural predominante. A principal fonte de conhecimento para essas sociedades é a divindade. É na religião que se concentra o saber (RHÉAUME, 2017, p. 225). Entre outros aspectos, percebemos como essas sociedades estão predominantemente próximas à narrativa mitológica, e que é a partir dela que se organizam como sociedade.

A partir do século XVIII, surgem as sociedades modernas, inspiradas pelos movimentos e narrativas iluministas. A racionalidade e o conhecimento empírico serão predominantes, em detrimento do mito e da religião. A fonte de conhecimento, por sua vez,

passa a ser científica. Em relação ao trabalho, “a produção industrial e os complexos manufatureiros se tornam centrais, por meio de constantes inovações tecnológicas e trabalho coletivo criativo correspondente. A produção em massa exige cada vez mais um foco na economia de mercado e expansão mundial.” (RHÉAUME, 2017, p. 225).

Essas características redefinem a relação do indivíduo com o trabalho. Neste contexto, veremos a organização do tempo mudar. Não mais submetido aos ciclos da natureza, o tempo passa a ser medido em unidades precisas, e pode ser dividido e gerenciado. O trabalho passa do campo para jornadas determinadas pelo tempo, medido em horas, dias, meses e anos. Entre outras características, a uniformização do tempo é uma das mais marcantes desse contexto.

A relação com o trabalho ganha novos contornos, com um momento certo para começar e terminar, com pausas específicas entre as atividades, com funções demarcadas nos processos de produção e com a especialização cada vez mais afunilada. O elemento do tempo na relação do indivíduo com o trabalho se torna então um fator organizador e determinante para o trabalho coletivo e individual.

É no contexto da modernidade que surgirão as primeiras teorias das organizações. Segundo Cherns (1982), elas podem ser analisadas em suas evoluções a partir da identificação de pilares como: o próprio desenvolvimento do contexto (industrialização, conflitos, novas tecnologias e modelos econômicos), os problemas que surgem a partir dele (inexperiência, informalidade, fadiga e insatisfação), os modelos que surgem como propostas para lidar com a organização do trabalho (homem econômico, funcional e emocional) e as respostas a esses modelos (administração científica, relações humanas).

Em um contexto do trabalho complexo, “a informatização da indústria tende a transformar o trabalho em gestão de um fluxo de informações” (GORZ, 2005, p. 17), onde a comunicação entre os indivíduos emerge como parte principal. O valor passa a residir no trabalho imaterial, subalternizando o trabalho material. Essa ideia de uma ampliação e expansão do trabalho imaterial também é afirmada por Antunes (2003). Para ele:

A expansão do trabalho em serviços, em esferas não diretamente produtivas mas que muitas vezes desempenham atividades imbricadas com o trabalho produtivo, mostra-se como outra característica importante da noção ampliada de trabalho, quando se quer compreender o seu significado no mundo contemporâneo (ANTUNES, 2003, p. 125).

Essa transformação é vista como uma tendência do sistema de produção contemporâneo, e se caracteriza por atividades como a pesquisa e a comunicação, que visam antecipar informações mercadológicas. Ainda segundo o autor, “a ativação da cooperação

produtiva, assim como da relação social com o consumidor, é materializada no e para o processo de comunicação” (ANTUNES, 2003, p. 126-127).

Por outro lado, a pós-modernidade quebra radicalmente com a essência das sociedades tradicionais e modernas, e vem modificando até mesmo esse entendimento contemporâneo do trabalho. As instituições e as organizações se tornam mais frágeis ou demandantes de maior flexibilidade. Neste aspecto, e do ponto de vista metafórico, estamos falando de um “mundo líquido”, como descrito por Bauman (2001).

As metáforas que sempre serviram de apoio para um mergulho nas significações das instituições e das organizações, servem mais uma vez como ponto de partida para uma perspectiva em que até mesmo as bases das relações interpessoais se transformam.

O líquido, que se adapta ao recipiente, toma lugar do mundo sólido e duro das organizações. As relações, antes fortemente estabelecidas por uma espécie de senso comum, enquanto responsabilidades e papéis, se dissolvem em detrimento de projetos e interesses individuais. Na pós-modernidade, o indivíduo ganha uma centralidade maior, porém, carrega consigo alguns aspectos que não estão totalmente relacionados à liberdade e à individualidade.

### **2.3 O indivíduo autoexplorado**

Um caminho a ser seguido para analisar a relação do indivíduo com o trabalho e, assim, poder compreender melhor como ela é critério da organização do trabalho hoje também pode ser encontrada na obra de Gorz (2005). O autor identifica o surgimento de um indivíduo “auto-empresendedor”, uma forma de solucionar o “problema” das “diferenças entre o indivíduo e a empresa, a força de trabalho e o capital”. Essa solução é sintetizada na imposição da ideia de que *“a pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa”* (GORZ, 2005, p. 23). Isso significa que:

Cada um deverá se sentir responsável por sua saúde, por sua mobilidade, por sua adaptação aos horários variáveis, pela atualização de seus conhecimentos. Cada um deverá gerir seu capital humano ao longo de sua vida, deverá continuar a investir em estágios de formação e compreender que a possibilidade de vender sua força de trabalho depende do trabalho gratuito, voluntário, invisível, por meio do qual ele sempre poderá reproduzi-la (GORZ, 2005, p. 24).

Nesta mesma linha, Byung Chul Han (2017) identifica uma mudança de uma sociedade disciplinar, repleta de instituições como hospitais, asilos, presídios e fábricas, para uma sociedade de desempenho. Essas instituições, por sua vez, são representativas de uma negatividade. Para Han:

A sociedade de hoje não é primordialmente uma sociedade disciplinar, mas uma sociedade de desempenho, que está cada vez mais desvinculado da negatividade das proibições e se organizando como sociedade da liberdade (HAN, 2017, p.79).

A liberdade para Han, no entanto, não se traduz nos ideais que os contextos modernos e pós-iluminista representam. E sim, em uma espécie de cobrança por um desempenho cada vez melhor do indivíduo, sendo que o fator que impõem a “cobrança” desse desempenho não está mais nas instituições, e sim no próprio indivíduo.

Para a relação do indivíduo com o trabalho, isso pode significar que a perspectiva de uma relação de restrição ou obrigação deixa de existir. Ao menos tempo, deixa de existir como uma força de fora para dentro do indivíduo, da instituição para o indivíduo. Nessa relação, o desempenho passa a ser cobrado pelo próprio indivíduo. Portanto, “o sujeito do desempenho, que se julga livre, é na realidade um servo: é um servo absoluto, na medida em que, sem um senhor, explora voluntariamente a si mesmo. Nenhum senhor o obriga a trabalhar” (HAN, 2020, p. 10).

De outra maneira, complementar à ideia de uma mudança de uma sociedade disciplinar para uma sociedade do desempenho, Baudrillard (1981) irá afirmar que a ideia do panóptico perspectivístico, como metáfora de uma sociedade que vigia e pune, está chegando ao fim. No século XXI, é o espaço “aperspectivo”, ou seja, sem um centro definido, que vigia constantemente.

Sem centro e sem periferia como elementos que compõem os aspectos de controle, a vigilância passa a ser voluntária, por meio das informações que o próprio indivíduo entrega. Na psicopolítica de Han, o sujeito é convidado a se comunicar, compartilhar e expressar suas opiniões e desejos incessantemente. Essa liberdade se torna uma nova força de obrigação.

Bendassolli (2006) também descreve essa visão sobre a relação do indivíduo com o trabalho partindo da concepção de um ethos gerencialista, em que se “insiste sobre as características individuais do profissional. Portanto, o que está em evidência é a individualidade, suas preferências, interesses e necessidades” (BENDASSOLLI, 2006, p. 216). Neste contexto, há a crença de que se deve quebrar os vínculos, formais e informais, com as organizações, e em troca busca-se o prazer e a reflexão da personalidade no próprio trabalho. Isso quer dizer que o trabalho passa a ser quase como um projeto pessoal.

É preciso notar, porém, que esses contextos, que são verdadeiros paradigmas, acabam por se apresentarem muitas vezes ao mesmo tempo. Não há uma linha divisória específica do tempo que determine a mudança. O que há é a predominância de um contexto, ao mesmo tempo em que diferentes características de outros contextos se expressam em uma realidade.



No contexto capitalista, a relação do indivíduo com o trabalho é força motriz de inúmeras formas de organização social, não só do trabalho em si. É a partir das lógicas do capital que muito do que se experiencia como trabalho é estabelecido. A exemplo de grandes movimentações geradas pelo capital estão as crises financeiras, os fluxos migratórios e o surgimento de novas tecnologias. Para Harvey (2011), a consolidação do poder capitalista remonta à necessidade de mão de obra na segunda metade do século XX, quando em regiões mais desenvolvidas a organização do trabalho experimentava uma razoável estabilidade:

Havia escassez de mão de obra na Europa e nos EUA. O trabalho era bem organizado, razoavelmente bem pago e tinha influência política. No entanto, o capital precisava de acesso a uma oferta de mão de obra mais barata e dócil. Existem várias maneiras de fazer isso. Um era encorajar a imigração. [...] No final da década de 1960, o governo francês estava subsidiando a importação de mão de obra do norte da África, os alemães transportavam os turcos, os suecos traziam os iugoslavos e os britânicos atraíam os habitantes de seu império anterior (HARVEY, 2011, p.14).

Vemos aqui, então, como os fluxos migratórios impulsionados pelas necessidades do capitalismo são resultado de como o trabalho foi organizado em determinada região e período. Harvey explora também o aspecto da transformação, que impacta diretamente as possibilidades das relações do indivíduo com o trabalho. Para ele, “as crises financeiras servem para racionalizar as irracionalidades do capitalismo. Elas normalmente levam a reconfigurações, novos modelos de desenvolvimento, novas esferas de investimento e novas formas de poder de classe.” (HARVEY, 2011, p.11).

A relação indivíduo-trabalho é então um processo imaginário, que se dá no âmbito da construção social da realidade. Isso significa que, como condição, ela precisa apresentar dois agentes, que por sua vez precisam ser enxergados sob a ótica dos contextos. É a partir desse entrelaçamento (condicional e contextual) que surgem as variadas formas de organização.

Levando em consideração que hoje a relação com o trabalho apresenta elementos como a especialização, a individualização, a cobrança por um desempenho, a autoexploração e o avanço das tecnologias, podemos concluir que um novo cenário de organização do trabalho é predominante. Esse panorama, inclusive, traz perspectivas e especulações sobre as possibilidades do avanço das inteligências artificiais que podem substituir humanos em algumas áreas do trabalho (GORZ, 2005, p. 89-94).

A relação indivíduo-trabalho, existente desde as primeiras formas de se organizar socialmente, passa então por um processo de ressignificação. E essa ressignificação reside também em uma mudança da atividade, assim como na forma como vemos o trabalho, os fatores subjetivos envolvidos nele e as possibilidades e capacidades que são inerentes aos seres

humanos. Esse impacto pode ser visto nos diferentes processos estabelecidos hoje em relação ao trabalho, como a legitimação de um tipo de trabalho extremamente especializado, ou seja, uma profissão.

O que diferencia a ideia de trabalho com a ideia de profissão é justamente a especialização, que em um contexto capitalista é levada ao extremo. A ideia da existência de um campo profissional só é possível a partir do entendimento das evoluções da relação do indivíduo com o trabalho e com as organizações, o que este capítulo se propôs a desenvolver.

Adotamos, portanto, a ideia de que é possível observar esse processo de significação e ressignificação da relação do indivíduo com o trabalho e com as organizações a partir do ponto de vista da comunicação. Com o objetivo de observar elementos que contribuem para o estabelecimento de uma narrativa do campo profissional da comunicação organizacional e das relações públicas, assim como sua legitimação, busca-se, em um primeiro momento, o entendimento da ideia de campo profissional e da profissão.

#### **2.4 O campo e o *habitus***

As ideias de campo e *habitus* são essenciais para as reflexões aqui desenvolvidas e para um melhor entendimento dos aspectos inseridos no campo profissional da comunicação. Essas ideias remontam aos conceitos desenvolvidos pelo sociólogo francês, Pierre Bourdieu (2002), que estabeleceu uma compreensão do mundo social a partir das ideias de campo, *habitus* e capital.

Apesar de a maior utilização de sua obra nesta dissertação estar relacionada aos conceitos de campo e *habitus*, suas ideias, ao mesmo tempo que fornecem diversas observações sobre diferentes campos (literário, jurídico, educacional e religioso, por exemplo), também conversam com os temas e autores tratados em outros capítulos. Esse fator, que vale ser ressaltado brevemente, reforça a ideia de um conjunto coeso de autores que se relacionam de forma complementar na construção deste arcabouço teórico.

Em Bourdieu (2002), a ideia de um poder invisível, que exclui o seu exercício pela força e só pode ser exercido a partir do seu reconhecimento por parte de quem está sujeito e de quem o exerce, possui uma relação com a ideia de institucionalização. Partindo também de um entendimento da realidade construída socialmente, Bourdieu desenvolveu uma compreensão de que os sistemas simbólicos devem ser entendidos como estruturas estruturantes, que possibilitam o exercício desse poder:

Os “sistemas simbólicos”, como instrumentos de conhecimento e de comunicação, só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados. O poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnoseológica: o sentido imediato do mundo (e, em particular, do mundo social) supõe aquilo a que Durkheim chama o conformismo lógico, quer dizer, “uma concepção homogênea do tempo, espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências (BOURDIEU, 2002, p. 9).

Essa ideia de um poder simbólico, dos simbolismos, é entendida como uma espécie de força social agregadora. É por meio dele que é possível gerar concordância – *consensus* – sobre a realidade social, ou “mundo social”, como prefere o autor, possibilitando, assim, uma assimilação e uma reprodução de uma lógica da ordem social.

A partir deste contexto, Bourdieu desenvolveu a ideia de campo como uma “estrutura de relações objetivas” (BOURDIEU, 2002, p. 66), que possui mecanismos próprios de funcionamento que a sustentam, como as crenças estabelecidas para si, sua linguagem, seus objetos materiais e simbólicos, além das relações entre os agentes pertencentes a este campo, que por sua vez possuem posições específicas dentro dele.

Ao desenvolver a ideia de campo, no entanto, Bourdieu se esforça para não a reduzir a um espaço de encontros e interações, mesmo que essa ideia seja de mais fácil compreensão (BOURDIEU, 2021, p. 302-303). Para o autor, a ideia de campo abarca muito mais, e deve levar em conta tudo o que preenche este espaço. Em uma passagem do livro *Sociologia Geral*, Bourdieu se utiliza de uma citação de Marx para tentar abarcar a ideia de campo, utilizando-se da noção de um “éter particular que determina o peso específico de toda existência que nele se manifesta” (BOURDIEU, 2021, p. 311). O campo, portanto, possui uma estrutura transcendente às interações, cuja manifestação são as próprias interações. (BOURDIEU, 2021, p. 304). Para ele:

A gente jamais poderá mostrar um habitus nem um campo, e jamais poderemos, acho, colocá-los sob um microscópio. Entretanto, isso não quer dizer que eles não existam. Eles existem através das manifestações que só podemos compreender dessa forma, e que, aliás, não existiriam de outra forma (BOURDIEU, 2021, p. 315).

Essa dificuldade em enquadrar a ideia de campo, no entanto, se desfaz ao analisarmos um campo específico, o que o autor realiza com maestria em diversos campos do mundo social. Além disso, a ideia de *habitus*, como uma manifestação da existência de um campo, dá ferramentas para uma melhor compreensão deste. Para o autor, os *habitus* são “as maneiras de ser permanentes e duráveis” (BOURDIEU, 2021, p. 235) dos agentes de um campo, “um conhecimento adquirido e também um haver, um capital” (BOURDIEU, 2002, p. 61). Podemos compreender, portanto, o *habitus* como sendo as maneiras de agir, pensar e sentir de um

indivíduo dentro de um campo, assim como os bens que possui e as escolhas que faz em vários aspectos. De certa forma, o *habitus* funciona como uma força diferenciadora:

O *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas — o que o operário come, e sobretudo sua maneira de comer, o esporte que pratica e sua maneira de praticá-lo, suas opiniões políticas e sua maneira de expressá-las diferente sistematicamente do consumo ou das atividades correspondentes do empresário industrial; mas são também esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão e gostos diferentes. Eles estabelecem as diferenças entre o que é bom e mau, entre o bem e o mal, entre o que é distinto e o que é vulgar etc., mas elas não são as mesmas. Assim, por exemplo, o mesmo comportamento ou o mesmo bem pode parecer distinto para um, pretensioso ou ostentatório para outro e vulgar para um terceiro (BOURDIEU, 1996, p. 22)

O *habitus*, nos permite compreender as diferentes esferas, posições e agentes de um campo a partir de suas manifestações. Ao mesmo tempo em que se expressa, o sujeito está submetido ao poder simbólico, pois aceitou fazer parte de uma estrutura que dita e delimita suas ações, ao passo que incorporou e apreendeu essas diferentes “maneiras de ser”.

### 3 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

A mudança de perspectiva do trabalho material para a predominância do trabalho imaterial situa a comunicação e a gestão de fluxo de informações como um fator central da relação indivíduo-trabalho na contemporaneidade. Partindo desse contexto geral, nos debruçamos então em contexto específico dessas transformações no campo da comunicação – do seu entendimento mais amplo ao seu entendimento mais restrito, como campo profissional da comunicação corporativa.

Nessa exploração de campos, é possível identificar os principais agentes que contribuem para o seu desenvolvimento e que revelam as bases que sustentam o objeto de estudo. Nos dedicaremos a eles, trazendo perspectivas que também fazem a sua contribuição para a composição de uma narrativa do campo, assim como para a estruturação do objeto, as mesas-redonda da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa.

#### 3.1 Uma ideia de narrativa para a comunicação

A ideia de narrativa se apresenta de inúmeras formas e em diferentes campos do conhecimento. Ela pode ser estudada a partir do ponto de vista mítico, político, fictício, organizacional, comunicacional, histórico, antropológico, psicológico, filosófico, entre outros. Todas essas visões estão ligadas à forma que nós, como indivíduos, pensamos. O autor israelense Yuval Noah Harari abre seu livro *21 lições para o século 21* contextualizando justamente a ideia de que “os humanos pensam em forma de narrativas e não de fatos, números ou equações, e, quanto mais simples a narrativa, melhor.” (HARARI, 2018, p.21).

Essa ideia de narratividade acompanha a história humana desde seus primórdios, da tradição oral até as primeiras formas textuais de que se tem registro. As narrativas que, de certa forma, inauguram a narrativa ocidental, a *Ilíada* e a *Odisseia* (HOMERO, 2011, 2013), por exemplo, não possuem seu valor na descrição factual de uma batalha, na precisão catalográfica de contingentes de soldados, na comprovação da existência de seres mágicos ou na exata descrição dos mitos e dos deuses – apesar de serem fontes importantes para a compreensão do mundo clássico nestes mesmos termos. Homero, enquanto no papel de narrador e autor, é até questionado acerca de sua própria existência física. Algumas correntes dos estudos clássicos defendem que os textos homéricos são um conjunto criado por vários autores e poetas, a partir do registro de canções, enquanto outros defendem a unicidade e a existência de um só Homero, como salienta o tradutor português Frederico Lourenço – que entre as obras clássicas, traduziu

não só Homero, mas também a Bíblia direto do grego – no prefácio de sua tradução da *Ilíada* (HOMERO, 2013). Apesar de válidas, essas questões estão distantes do que primordialmente importa nestes textos: a narrativa.

Os desencadeamentos dos acontecimentos, os encontros, as descrições, os relatos, as ideias e as relações sentimentais entre os indivíduos são o que importa. São esses elementos que darão significados, justificativas e força motriz à história. São as narrativas contidas nestes textos, que antes mesmo de serem textos eram puramente memorizados e narrados, que basearam as reflexões posteriores de toda uma geração de filósofos, teólogos e políticos da antiguidade clássica. A interpretação dos mitos, as histórias fundadoras e as relações ali estabelecidas formam grande parte da referência que temos deste mundo. É a partir de narrativas que o pensamento ocidental, e também o oriental, irá se desenvolver.

As milenares narrativas religiosas da Bíblia, de Buda, de Confúcio; as narrativas filosóficas iluministas de Diderot, Rousseau, Lavoisier; as narrativas políticas de Marx e Engels, dentre tantas outras, são agregadoras de sentimentos e criadoras de vínculos fortes, em uma escala que começa em laços entre pessoas próximas até a união entre bilhões de pessoas, que jamais se viram ou partilharam um mesmo tempo, um mesmo território, uma mesma cultura (NASSAR; FARIAS; POMARICO, 2019, p. 215).

Esse desencadeamento dos acontecimentos e seus significados servirão, ao longo do tempo, como ordenadores da experiência. A aparente simplicidade de uma narrativa, porém, não se traduz em algo simplório. A ordenação, no caso homérico, e no caso da narrativa não é simplesmente cronológica, no sentido de ajustar aquilo que vem antes e aquilo que vem depois. Ela segue, sim, uma lógica, mas que está envolvida no entrelaçamento do tempo com a memória, com as reminiscências e com o ato de contar. Os personagens da *Ilíada* estão sempre relatando algo, seus pensamentos ou suas motivações. Na *Odisseia*, o relato e a narração são mais do que essenciais. Conhecemos as histórias de Ulisses por sua própria narrativa. Ele a encadeia e a narra, dando sentidos e significados para a sua experiência com os deuses, com seus companheiros e com a natureza.

Em ambas as narrativas, há a evocação das musas para que se conte, ou melhor, cante, a cólera de Aquiles e o retorno de Ulisses. Elas estabelecem, por assim dizer, a forma como a sociedade grega se organizava, ao mesmo tempo em que buscava nas narrativas míticas as explicações para a sua organização social.

Nos atentando a este fio narrativo que nos acompanhará durante toda a história e dando um salto no tempo, chegamos à era das grandes narrativas, aquelas que pretenderam ordenar a experiência em nosso passado recente. Harari (2018) irá colocar da seguinte maneira:



Toda pessoa, grupo e nação tem suas próprias lendas e mitos. Mas durante o século XX as elites globais em Nova York, Londres, Berlim e Moscou formularam três grandes narrativas que pretendiam explicar todo o passado e prever o futuro do mundo inteiro: a narrativa fascista, a narrativa comunista e a narrativa liberal (HARARI, 2018, p. 21).

Com um olhar diferente, Tzvetan Todorov (2013), estudioso das estruturas narrativas, irá identificar a mesma perspectiva de explicação do mundo na outra ponta do fio narrativo. Na Odisseia, “toda narrativa de Ulisses é determinada por seu fim, por seu ponto de chegada: serve para justificar a situação presente” (TODOROV, 2013, p. 114).

Temos aqui dois pontos de vista, duas maneiras de olhar a partir da narrativa. Seria um deles o político-social e outro literário-mítico. Apesar de duas pontas muito distantes, o ponto de convergência é justamente a explicação, a justificação e a significação, que a narrativa tem um grande poder de fornecer.

Por outro lado, as condições necessárias para a existência da narrativa, também são interessantes para a compreensão geral da ideia, e são descritas por Charaudeau da seguinte forma:

Reconhecendo que a narratividade (Adam, 1997), digamos que, para que haja narrativa, inicialmente é preciso a representação de uma sucessão temporal de ações, em seguida, que uma transformação mais ou menos de certas propriedades iniciais dos actantes (protagonistas, personagens) seja bem-sucedida ou fracassada, enfim, é preciso que uma elaboração da intriga estruture e dê sentido a essa sucessão de ações e de eventos no tempo (CHARAUDEAU, 2004, p. 342).

Outros pontos de vista, como o histórico, o filosófico e o ficcional, estarão ligados ao mesmo fio. O filósofo francês Paul Ricoeur (2010) irá apontar na mesma direção, caracterizando a narrativa como aquilo que organiza nossa experiência no tempo. Essa relação central entre a função da narrativa para a experiência humana e o tempo, somente apreendido a partir de uma articulação narrativa, é a base de suas ideias desenvolvidas na obra *Tempo e Narrativa* (RICOUER, 2010).

Os exemplos e as referências dadas acima não possuem o objetivo de abarcar em toda sua complexidade o conceito de narrativa, nem o esgotar, mas sim abrir caminho para a compreensão de que historicamente estivemos submetidos invariavelmente a grandes narrativas.

Entendendo então a narrativa como uma ordenação necessária para a compreensão, podemos dizer que o campo da comunicação também possui uma ordenação histórica que ajuda a localizá-lo no tempo e no espaço, compreendendo explicação, justificação e significação do que são as comunicações. Desta maneira, as comunicações de forma geral possuem suas

próprias grandes narrativas, por assim dizer. Para entender onde se encontram historicamente e teoricamente as narrativas do campo profissional da comunicação corporativa, é importante definir uma ideia de campo e contextualizar as principais teorias e conceitos da comunicação como campo do conhecimento ao longo da história.

### **3.2 As narrativas do campo da comunicação**

Optando por uma maior precisão, é necessário distinguir a comunicação, entendida como um processo social primário (RUDIGER, 2011), das comunicações, que se referem aos meios de comunicação e aos processos de mediação. As comunicações surgem como campo do conhecimento ao longo do aparecimento das tecnologias de comunicação e de novos fenômenos comunicacionais e sociais. No entanto, aqui pretende-se lidar somente com a ideia do campo mais amplo do conhecimento, tanto acadêmico quanto profissional.

Ao desenvolverem-se em teorias, as comunicações foram sendo estabelecidas sob paradigmas específicos de seus tempos, que invariavelmente estão contidos em grandes narrativas históricas. Rudiger (2011), Shanon e Weaver (WOLF, 1987) desenvolveram uma teoria da comunicação a partir de um paradigma informacional, também relacionado à teoria da informação. Neste aspecto, o contexto não possui importância, muito menos o conteúdo. O foco está totalmente ligado à máxima fidelidade no processo de transmissão, sendo uma visão totalmente técnica das comunicações.

Ao passar do tempo, é introduzido às comunicações o fator simbólico. Essa visão, desenvolvida pela chamada Escola de Chicago, olhará a comunicação a partir da ideia de que as pessoas se comunicam através de símbolos, que estruturam todo o processo comunicacional, e representam um meio de persuasão, ou seja, move o outro a adotar uma ação. Estamos aqui no paradigma do interacionismo simbólico, onde comunicação é poder, no sentido de exercício de violência simbólica (BOURDIEU, 2015). A grande narrativa das comunicações neste período é a de manutenção de uma ordem social através de uma normatização dos processos comunicativos.

No entanto, essa narrativa se tornará um pouco mais complexa ao passar do tempo, chegando ao paradigma funcionalista, na metade do século XX. Laswell (1948) introduz nas comunicações as perguntas que até hoje são ponto de partida para reflexões: quem? Diz o quê? Em que canal? Para quem? Com que efeito?. Esse conjunto de perguntas, entretanto, está relacionado à narrativa da “agulha hipodérmica”, que por sua vez está baseada em uma ideia de efetividade ligada ao “talento do comunicador”. Se bem respondidas e “aplicadas”, a mensagem

funcionaria como uma vacina, surtindo o efeito esperado no público. Aqui, o papel do comunicador, além de priorizar uma ideia de talento, é de um amenizador das tensões sociais.

O paradigma materialista, por sua vez, olhará as comunicações sob o mesmo aspecto de poder, porém com uma função diferente. Com base nas teorias de Marx e Engels, a comunicação surge das necessidades de mediação do trabalho e de cooperação. É a forma pela qual se estabelecem as relações sociais e também pela qual se desenvolve coletivamente a consciência desse processo. Elas estariam comprometidas como uma estrutura de poder ligado ao modo de produção vigente, perpetuando as desigualdades contidas na estrutura. Encontramos aqui a narrativa da função social da comunicação, que seria estruturar simbolicamente as várias formas de consciência e permitir o seu desenvolvimento por meio da linguagem. Essa aproximação com a linguagem, dará à comunicação social o status de fator determinante para sedimentar o conhecimento que temos do mundo nas formas linguísticas.

A Escola de Frankfurt, tendo como um de seus principais expoentes Jung Habermas (1987, 1992) estabelece a ideia de que o homem vive estruturadamente – materialmente pelo trabalho e simbolicamente pela linguagem – sendo a comunicabilidade o que determina o desenvolvimento do seu modo de vida. A comunicação é vista como o processo básico para três tipos de ação: a comunicativa, relacionada à interpretação; a estratégica, voltada para o sucesso; e a dramaturgic, voltada à expressão e controle da impressão de si mesmo.

De forma revolucionária para a época, Marshall McLuhan (1968), autor de extrema importância para as comunicações, levado pelo surgimento de novas tecnologias, trará os meios como fator determinante para a mensagem. Suas ideias pioneiras, como a noção de aldeia global, em que todo o mundo estaria conectado sem que as distâncias importassem, podem soar como lugar comum nos dias de hoje, mas estão no cerne de uma mudança de visão sobre a comunicação.

McLuhan situa-se como uma espécie de divisor de águas para as comunicações. É a partir dele que outras teorias, e conseqüentemente narrativas, das comunicações surgirão. As ideias das redes (LATOURET, 2012) e simulacros (BAUDRILLARD, 1981), a indústria cultural (ADORNO; HORKHEIMER, 1985), e a relação espaço-tempo (FLUSSER, 2017) são outras narrativas que surgem e organizam as narrativas das comunicações.

Ao longo dos anos, essas teorias vêm servindo de pano de fundo e de base para o desenvolvimento de campos específicos das ciências da comunicação, como o jornalismo, a publicidade, a propaganda e as relações públicas, além da própria comunicação organizacional. Por vezes, esses campos específicos irão se ancorar em um, ou alguns desses paradigmas ao mesmo tempo, para determinar sua forma de atuação e de suas práticas. Neste desenvolvimento,

dois campos são importantes de serem estudados para o que se pretende estabelecer aqui como campo da comunicação corporativa, são eles: o campo das relações públicas e da comunicação organizacional.

Como os campos das relações públicas e da comunicação organizacional parecem guarda mutualidades tanto no ambiente acadêmico, nos níveis de ensino e pesquisa, quanto no ambiente do mercado, nas práticas e aplicação das técnicas, vale estabelecer um pouco do entendimento da história, das relações, interconexões, sobreposições e até mesmo confusões que esses campos do conhecimento possuem entre si e que surgem na revisão da literatura de ambos.

### **3.3 Os campos da comunicação organizacional e relações públicas**

A questão de determinação das diferenças entre os campos das relações públicas e da comunicação organizacional, particularmente, se apresentou como um desafio conceitual em vários momentos, não só na redação, pesquisa, entrevistas e revisão bibliográfica realizadas para esta dissertação, mas também no âmbito pessoal, de desenvolvimento profissional e acadêmico. Portanto, partindo de uma percepção de que há diversos entendimentos sobre os dois campos, assim como diferentes nomenclaturas para se referir a eles, ou mesmo à ideia de que são um só, buscou-se amparo na bibliografia que tratou de estudar especificamente o tema como um problema de pesquisa. Para Farias (2006):

Relações Públicas e Comunicação Organizacional constituem campos que exercem influência um sobre o outro, sem caráter de hierarquização, vale ressaltar. Ambos têm, historicamente, fontes norte-americanas, com algumas participações significativas, ao longo desse percurso, de agentes europeus (FARIAS, 2006, p. 26).

Farias também se preocupa em localizar os dois campos, inseridos em uma área maior do conhecimento, a da Comunicação:

Tanto a Comunicação Organizacional quanto as Relações Públicas estão incorporadas no interior da Comunicação, a qual é, por excelência, uma área interdisciplinar, e isso lhe atribui uma enorme complexidade e ao mesmo tempo uma grande riqueza de possibilidades de exploração do pensamento a partir da existência de diversos caminhos a serem tráfegados (FARIAS, 2006, p. 74).

Torna-se importante, então, um olhar às principais referências, internacionais e nacionais, no quesito das definições e conceptualizações dos dois campos, levando em consideração que o objeto de pesquisa está bastante ligado ao ambiente acadêmico e de mercado de ambos. Compreendendo que a ideia de comunicação corporativa que se desenvolveu ao

longo da pesquisa está inserida no campo da comunicação organizacional, optou-se por não descartar a reflexão e o caminho acerca de onde a ideia de uma comunicação corporativa se localiza em relação ao campo das relações públicas e da comunicação empresarial. As razões estão ligadas à crença de que este é um tema de importância para ambos os campos e devem ser explorados como objeto de pesquisa e também de que a própria posição dos agentes produtores do objeto escolhido para esta pesquisa, em diferentes momentos, tomam posições e entendimentos que vão ao encontro a essa discussão.

Vale ressaltar, que após as leituras realizadas, optou-se por adotar a nomenclatura de comunicação corporativa como central para: (a) fazer uma referência direta ao título do *corpus* textual – a saber, as revistas Valor Setorial Comunicação Corporativa – criando assim uma conexão entre a pesquisa com o intuito de facilitar sua localização e seu proveito para o olhar e crítica de outros atores, sejam da academia ou do mercado; e (b) realizar uma tentativa de localizar o recorte feito, ou seja, explicitar que aqui fala-se da comunicação no âmbito das corporações, ou empresas, que encontra amparo tanto na bibliografia quanto nas análises realizadas.

O primeiro passo escolhido para essa trajetória, vai ao encontro com o lastro histórico maior do campo das relações públicas, cujo início da prática nos termos mais aceitos na contemporaneidade remonta há mais de um século. Assim como as comunicações, há uma distinção importante a se fazer sobre as relações públicas. Da mesma maneira que a comunicação pode ser entendida como um processo social primário (RUDIGER, 2011), as relações públicas podem ser entendidas como um campo social. E da mesma forma que as comunicações são entendidas como os meios e a própria mediação, as relações públicas, mais comumente, são entendidas como ocupação profissional. (LEMOS, 2017, p. 362).

Como campo social, por exemplo, é interessante observar que é possível rastrear as origens das atividades e práticas das relações públicas muito antes do surgimento da atividade como ocupação profissional<sup>1</sup>. Para Cutlip (1995), as relações públicas têm sua origem a partir da vivência de pessoas ainda nos campos tribais, onde a dependência entre um e outro significava sobreviver ou não, considerando a comunicação como um precedente funcional da

---

<sup>1</sup>Um exemplo, a título de curiosidade, é a história de Sei Shônagon, que há mais de mil anos trabalhava para a imperatriz Teishi, do Japão, realizando atividades que hoje podem ser identificadas como relações públicas. A história de Sei Shônagon pode ser ouvida no podcast da Japan House São Paulo, entidade de fomento e *softpower* do governo japonês na cidade de São Paulo. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/27Kz33VEzPfyUM8k4wr71?si=71661b2c0fe74004>

civilização, além da busca pelo consenso de ideias, harmonia e cooperação, aspectos fundamentais da atividade de relações públicas.

Em busca de uma compreensão crítica das relações públicas, por exemplo, Lemos (2017, p. 362) identifica que “a narrativa histórica prevalecente em relações públicas, delimitada por uma perspectiva marcadamente norte-americana, consagrou-se em livros acadêmicas e didáticos em âmbito global” remetendo o seu surgimento simbólico, teórico e prático no que marca o início das atividades de profissionais como Edward Bernays e Ivy Lee, em Nova York, nos EUA. Essa mesma perspectiva é reforçada por Nassar e Parente:

Os anos de 1910 e 1920 guardam os marcos conceituais fundadores das relações públicas, quando as suas teorias e as suas atividades procuraram estabelecer uma identidade singular, que as diferenciasse das atividades de jornalismo, publicidade e propaganda. Ivy Lee (1877-1934) nos anos 1910, e Edward Bernays (1891-1995), nos anos 1920, são as principais personagens desse esforço (NASSAR; PARENTE, 2020, p. 21).

É interessante notar também que, de acordo com os autores, o contexto de surgimento das relações públicas como ocupação profissional está ligado à mudança de uma imagem negativa de pessoas e organizações junta à imprensa e aspectos psicológicos dos públicos em relação à formação da opinião pública. Ao mesmo tempo, como destacam Nassar e Parente (2020, p. 23), “paradoxalmente, a tensão entre a verdade e a mentira, a transparência e a opacidade, atingiu os fundadores norte-americanos das relações públicas e inúmeras organizações do setor”.

Acerca dessa tensão, o artigo de Timothy L. O’Brien (2005), citado pelos autores, explica essa má fama é remanescente de quando se traz à tona que Ivy Lee teve sua carreira naufragada quando se revelou que havia feito trabalhos promocionais para os nazistas, e que Edward Bernays forjou grupos focais em favor dos “benefícios” do tabaco. Essas práticas, não alinhadas com a excelência técnica, rigor ético e estético, como afirmam Nassar e Parente (2020, p.23) “que não são transparentes, que distorcem fatos, significados e sentidos são práticas de relações não públicas, passíveis de questionamentos e até de criminalização por parte da sociedade e de seus poderes”.

Voltando-nos agora para o ambiente brasileiro, por sua vez, o marco fundador das relações públicas como ocupação profissional fica a cargo de Eduardo Pinheiro Lobo, que criou e ocupou a área de relações públicas da empresa de energia de origem canadense Light & Power, Eletropaulo nos dias de hoje, ainda em 1914 (NASSAR, 2012, p. 69). Em ambos os casos das narrativas dominantes, tanto nos EUA quanto no Brasil, o surgimento da atividade se dá no meio empresarial, revelando uma característica da necessidade de legitimação das

organizações perante o meio social. Essa ideia pode ser trabalhada principalmente quando fazemos uma aproximação com os conceitos de institucionalização e legitimação em um contexto de construção social da realidade. É por isso que o estudo e o resgate histórico do campo profissional se tornam tão importantes.

No entanto, há trabalhos significativos que vão ao encontro da afirmação de L'Étang (2013, p. 32), sobre os esforços de acadêmicos ao redor do mundo para traçar e recuperar a história da atividade de relações públicas. Destacadamente, no contexto brasileiro, podemos citar Peruzzo (1986), Kunsch (1997; 2009), França (2003) e Lemos (2017). No trabalho desses autores é possível identificar também a busca de um resgate histórico a partir de agentes do campo da comunicação organizacional e das relações públicas, como associações e entidades profissionais.

No campo acadêmico, diferentes linhas de investigação guiarão o desenvolvimento das relações públicas. Segundo a sistematização de Jordi Xifra (2003, p. 11) além das bases americanas nos anos 1920 e 1930, outros pólos de investigação vão ser estabelecidos, como o europeu, com a Escola de Paris, nos anos 1960. Já nas décadas de 1970 e 1980, os Estados Unidos, a partir de James Grunig (1992), introduzem uma visão situacional da persuasão, além da identificação dos modelos para a ação de relações públicas. Esses modelos de simetria propostos por Grunig serão questionados ainda nos anos 1990. Portanto, de acordo com Farias (2006), “podemos entender que houve um percurso gradual de formação do campo, caracterizando os seus componentes por perfis, produção, conceituação, associação, levando à delimitação de campo, o campo das Relações Públicas” (FARIAS, 2006, p. 82)

Diferentes autores vão definir conceitualmente as relações públicas. Destacamos aqui algumas definições que parecem interessantes para a compreensão das relações públicas em seus diversos aspectos. No Brasil, o pensamento acadêmico sobre relações públicas se estabelece a partir da segunda metade do século XX, com certa intensidade nos anos 1960. Paralelamente à criação de entidades associativas como a Aberje, fundada em 1967, a ABRP, em 1954, a produção de pensamentos sobre a função política, estratégica e instrumental das relações públicas surgem a partir de autores como Candido Teobaldo de Souza Andrade (1972), e se estabelece ao longo dos anos por meio de outros autores como Roberto Porto Simões e Margarida Kunsch (FARIAS, 2006, p. 89).

Detentora de uma vasta produção no campo, vale destacar a definição proposta por Margarida Kunsch, que ao mesmo tempo engloba os dois aspectos do campo – a profissão e a pesquisa – trazidos até então. Para ela:

As Relações Públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e programas de comunicação de acordo com as diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2003, p.89-90).

É interessante observar a presença da ideia de mediação de conflitos como uma das características para a atividade de relações públicas na definição de Kunsch. A ideia de conflito pressupõe a disputa de interesses de duas partes. E, ao contrário do que se identificou na origem da prática profissional nos Estados Unidos dos anos 1920, a atividade profissional estaria em um ponto convergente destes dois interesses.

Para autores que adotam uma visão mais crítica ainda no ambiente internacional, e considerando um paradigma complexo e acelerado, Falkheimer e Heide (2016, p. 167) consideram que as “relações públicas podem ser encaradas como um processo ou sistema organizacional reflexivo que objetiva criar, defender ou aumentar a legitimidade em processos de modernidade reflexiva dentro de organizações e entre organizações e a sociedade”.

Neste ponto, a visão a partir da qual ambos os autores procuram definir as relações públicas são interessantes, também, por incluir a questão da legitimidade, em sua criação, defesa ou aumento. Sobre os âmbitos de atuação, podemos compreender que ao englobar a prática profissional em processos e relações entre diferentes agentes da sociedade, as relações públicas possuem um papel importante no que podemos identificar como a construção simbólica e social da realidade.

Guardando origens históricas em ambientes semelhantes ao do desenvolvimento do pensamento sobre relações públicas, a comunicação organizacional como área, como campo do pensamento e prática profissional, situa sua origem no passado mais recente. Para Farias, que estuda comparativamente os dois campos, com recortes específicos entre países latino-americanos, mas que traz uma análise precisa sobre o desenvolvimento de ambos, afirma que “poucos autores efetivamente se destacam nesse campo, que ainda pode ser considerado emergente” (FARIAS, 2006, p. 100).

O autor também destaca o pioneirismo de Margarida Kunsch na utilização do termo “comunicação organizacional” na década de 1990 no Brasil, que por sua vez busca uma definição baseada no estudo do fenômeno comunicacional dentro das organizações, onde se analisa como esse processo funciona em relação às organizações e seus públicos (KUNSCH, 2003, p.150). Para Kunsch, a comunicação organizacional é um:



[...] fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, [...] [e] configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p.149).

A convergência dessas quatro dimensões da comunicação organizacional é, para Kunsch, o “mix” sinérgico, que compõem a comunicação organizacional integrada. Acerca das terminologias, ela acrescenta:

Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral (KUNSCH, 2003, p. 149-150).

Essa organização proposta por Kunsch pode ser traçada até hoje como uma das principais referências na bibliografia do campo da comunicação organizacional. O uso indistinto de expressões diferentes, no entanto, pode acarretar em algumas limitações quando se opta por um ou por outro. Não sendo necessariamente inadequado, mas mesmo assim não possuindo um consenso sobre seus usos, a miscelânea de palavras pode atrapalhar na interpretação do que se está efetivamente referindo-se. Esse tema é prontamente tratado pela autora logo após ser identificado. Segundo Kunsch, acerca da comunicação organizacional:

Vemo-la assim no sentido amplo e abrangente, conforme conceitos e práticas que, aos poucos, vêm sendo assimilados no contexto da realidade brasileira. Trata-se, na verdade, da comunicação “corporativa”, que no Brasil, em grande parte, ainda se chama de comunicação “empresarial”. A nosso ver, o termo comunicação “organizacional”, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa” (KUNSCH, 2003, p. 149-150).

O uso da expressão, portanto, parece justificado, quando se toma o campo de forma ampla, considerando os diversos tipos de organização. Para Nassar, por exemplo, “a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições” (NASSAR, 2009, p. 73).

Se por um lado Kunsch parece ter resolvido a questão, outro autor importante para a literatura do campo parece evoluir no entendimento da utilização da melhor expressão. Também pioneiro, e que recebe destaque entre os que são considerados autores basilares, Francisco Gaudêncio Torquato do Rego começa a definir o conceito nos anos 1970 a partir da ideia de uma “comunicação empresarial”, antes mesmo da difusão da expressão “comunicação organizacional”. Para Torquato, que passou a adotar a “comunicação organizacional” como

expressão a partir de 2002 com seu *Tratado de comunicação organizacional e política* (2002), como indica Farias (2006), a comunicação nas organizações privadas possui quatro formas, sendo elas: Comunicação Cultural, Comunicação Administrativa, Comunicação Social e os Sistema de informação. Para Torquato, “a comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades descritas acima, cada uma exercendo um conjunto de funções.” (TORQUATO, 2002, p. 35).

Em contraposição à adoção por parte de Torquato da expressão “comunicação organizacional” em detrimento da expressão “comunicação empresarial”, Wilson da Costa Bueno, autor crítico do campo da comunicação e das relações públicas, constitui sua obra com a utilização da expressão “comunicação empresarial”. Essencialmente, porém, é possível identificar que tratam do mesmo campo. Para o autor, “a Comunicação Empresarial funciona como um espelho, que reflete culturas e tendências” (BUENO, 2003, p. 33). Além disso, o autor se dedica a encontrar, na evolução dos entendimentos sobre o campo, a partir de aspectos como a integração e centralização do processo de planejamento, o papel da gestão da comunicação na construção da imagem e da identidade das organizações, passando de um papel acessório para um papel estratégico.

A expressão comunicação empresarial também é adotada por Nassar e Figueiredo (1995), em uma obra que, além de buscar uma definição didática das práticas profissionais dos comunicadores, dá uma ideia de amplitude temática, e até mesmo inclusória de outros campos, entendidos como linguagens distintas, mas pertencentes à comunicação empresarial:

A comunicação empresarial se utiliza de muitas linguagens, que não tem necessariamente como objetivo imediato o processo de vendas. Mas que não deixam, por isso, de ser ferramentas fundamentais no marketing da empresa. Dentre essas linguagens estão a das relações públicas, a de imprensa e a de atendimento direto ao consumidor. As ações dessas áreas de comunicação empresarial, se não são diretamente mensuráveis num balanço contábil, podem significar, no mínimo, a simpatia da sociedade, a fidelidade dos consumidores, um bom relacionamento com trabalhadores, governos e sindicatos (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p. 12).

Por sua vez, a expressão “comunicação corporativa” é a que aparece com menos frequência na bibliografia do campo e está sempre exclusivamente ligada às práticas das empresas. Em uma visão mais pragmática, as menções à comunicação corporativa trazem em sua definição as relações diretas com resultados de imagem. Para Mafei e Cecato, por exemplo:

A comunicação corporativa de uma empresa é um conjunto de ações que ela executa para interagir com os públicos que são essenciais para a sua reputação (imagem), negócio (desempenho financeiro) e sustentabilidade (MAFEI; CECATO, 2011, p.17).

Essa visão pragmática também é presente em Silva Neto (2010), em referência a uma ação que busca um efeito positivo constante. Para o autor, inclusive, a comunicação corporativa estaria dentro de outra disciplina:

A comunicação corporativa é uma função recente da administração e foi concebida para ajudar a empresa a obter e manter uma reputação favorável no processo de comunicação com seus públicos (SILVA NETO, 2010, p. 2).

A discussão importante aqui, no entanto, refere-se à utilização da expressão “corporativa” como a principal a ser adotada para esta dissertação e para quando olhamos o campo profissional representado pelo objeto, justamente porque se deseja fazer um recorte menor e menos amplo, focando-se no ambiente das empresas privadas.

### **3.4 A Aberje e a representação associativa**

Em *A Democracia na América*, o pensador francês Alexis de Tocqueville, ao analisar a democracia estadunidense, percebe a importância que as entidades associativas possuem nos países democráticos e seu valor para o desenvolvimento social (TOCQUEVILLE, 2005). São essas entidades que aglutinam, ao longo da história, interesses particulares, que passam a ser coletivos, para que um grupo possa ser melhor representado. No Brasil e no campo da comunicação não é diferente. A citação a Tocqueville está presente até mesmo entre os princípios fundamentais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje, que possui um papel importante como agente do campo da comunicação organizacional e das relações públicas.

No panorama geral, algumas entidades associativas que possuem relação direta com campo de atuação profissional da comunicação organizacional e das relações públicas se destacam nesse papel de representação. Suas nomenclaturas, no entanto, podem trazer questões divergentes no que tange aos diferentes campos profissionais e acadêmicos. A exploração de suas origens e particularidades torna-se então importante para a compreensão do desenvolvimento do campo profissional da comunicação corporativa.

Entidades como a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP)<sup>2</sup>, os Conselhos Regionais de Relações Públicas (Conrerp's)<sup>3</sup>, o Conselho Federal de Profissionais de Relações

---

<sup>2</sup> No momento da produção da dissertação, o site institucional da ABRP não estava disponível.

<sup>3</sup> Para mais informações de todas as regionais existentes, acessar: <http://conferp.org.br/localize-seu-regional/>

Públicas (Conferp)<sup>4</sup>, a Abracom (Associação Brasileira de Agências de Comunicação)<sup>5</sup>, e a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial)<sup>6</sup>, formam um conjunto de entidades associativas que compreende os diversos aspectos representativos do campo profissional: sua representação restrita e ampla, legal e institucional, de fornecedor e contratante.

Do ponto de vista institucional, a ABRP é a pioneira entre elas. Fundada em 1954, teve um importante papel ao agregar profissionais de relações públicas em um período anterior à formalização legal da profissão (FARIAS, 2006). As relações públicas só se tornaram uma profissão regulamentada em 1967, pela Lei nº 5377/67 e o Brasil seria o primeiro país do mundo a fazê-lo. Este pioneirismo, no entanto, não foi reconhecido e legitimado desde o seu início. Como destaca Kunsch, “o licenciamento da profissão era prematuro, porque naquela época as atividades de relações públicas não foram reconhecidas nem pela academia, nem pela sociedade, apesar dos esforços feitos nesse sentido, por exemplo, pela ABRP” (KUNSCH, 1997, p. 22).

Nassar, Farias e Oliveira consideram, no entanto, que o movimento em direção à regulamentação, feito dentro do contexto da ditadura militar no Brasil, teve como objetivo principal a imposição de restrições e o controle das liberdades, sobretudo a de expressão e no ambiente da comunicação social. (NASSAR; FARIAS; OLIVEIRA, 2016).

Já em 1967, nasce a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais Empresariais, a Aberje, que mais tarde se tornaria a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, mantendo o acrônimo como símbolo identificador. Em um primeiro momento, a entidade contemplará um aspecto restrito do campo profissional, ou seja, voltada às publicações internas das empresas. Mas com o passar dos anos, adotará um espectro representativo mais amplo, compreendendo e contemplando os campos da comunicação organizacional e das relações públicas em suas atividades, com a promoção de educação especializada na área, produção de conteúdo, promoção de eventos e defesa simbólica do papel do profissional junto à sua organização.

Mais tarde, em 1971, já considerando o ponto de vista legal das entidades, surgem os Conselhos – Federal e Regionais (Conferp e Conrerp’s) – de Relações Públicas, com o objetivo de registrar profissionais, supervisionar o exercício da profissão e regular as relações públicas,

---

<sup>4</sup> Para mais informações, acessar: <http://conferp.org.br/>

<sup>5</sup> Para mais informações, acessar: <https://abracom.org.br/>

<sup>6</sup> Para mais informações, acessar: <https://www.aberje.com.br/>

que se mantêm até hoje. Já em um passado um pouco mais recente, em 2002, surge a Abracom, que do ponto de vista da relação entre fornecedores e contratantes, se posiciona como interlocutora do setor empresarial de comunicação institucional e corporativa com as agências e consultorias que fornecem serviços de comunicação. Sua proposta está em representar seus associados promovendo atividades de capacitação, além de disseminar e divulgar mensagens sobre comunicação corporativa.

À Aberje, no entanto, tem cabido um papel de protagonismo na representação dos campos da comunicação organizacional e relações públicas. Como agente importante dessa pesquisa, valerá conhecer um pouco mais a fundo sua história. A Aberje surge em um contexto, como já citado, restrito. Seu fundador, Nilo Luchetti, era então o profissional dedicado à comunicação e às relações públicas da Pirelli e, “disposto a formar uma corrente de profissionais que encampassem a importância de se comunicar bem com os funcionários por meio das publicações internas, Luchetti realizou a primeira Convenção Nacional de Editores de Revistas e Jornais de Empresas, em 8 de outubro de 1967”. (NASSAR; SANTOS; NAKASONE, 2018). A data marca a fundação da Aberje e também os primeiros passos para o estabelecimento do Prêmio Aberje, que ao longo dos anos buscou reconhecer e elevar o nível das estratégias de comunicação empresarial e organizacional de destaque no país. (NASSAR; FLYNN, 2017, p. 303).

Referência importante na área de comunicação organizacional e relações públicas, Kunsch também identifica o protagonismo da Aberje, tanto no desenvolvimento do campo teórico quanto prático. Para a autora, que partiu da análise de documentos e depoimentos sobre a entidade, a Aberje é o “embrião da Comunicação Organizacional brasileira”. Segundo Kunsch, “a Aberje contribuiu decisivamente para o aperfeiçoamento das publicações empresariais e para o desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil”. (KUNSCH, 1997, p. 57-61).

Segundo Gaudêncio Torquato, os primeiros anos de vida da Aberje foram dedicados às atividades que estavam ligadas ao seu nome, ou seja, aperfeiçoar os jornais e revistas de empresas e legitimar a profissão de comunicador organizacional no país (TORQUATO, 1986; NASSAR; SANTOS; NAKASONE, 2018). A passagem e a ampliação de uma visão ferramental do papel do comunicador para um entendimento mais estratégico – ao considerar a gestão não só das publicações, mas também da reputação, marca, cultura e imagem das organizações – levou à mudança de nome da entidade em 1989:

A mudança de nome teve como mote adequar o posicionamento estratégico da entidade, pois a Aberje não se dedicava apenas a discutir a edição de

revistas e jornais de empresas, mas pensar a comunicação empresarial como um todo (NASSAR; SANTOS; NAKASONE, 2018, p. 39).

Esse movimento, alavancou e ampliou o entendimento e as possibilidades de atuação do profissional de comunicação nas empresas. E neste contexto, a Aberje fez contribuições importantes que perduram e contribuem até hoje para o desenvolvimento do campo profissional. Um exemplo é a criação, em 1991, da revista *Comunicação Empresarial*, que hoje já passa de 100 edições e compila as principais discussões da área.

A partir dos anos 1990, alguns fatores como a novas certificações exigidas pelo mercado, movimentos de fusão, privatização e aquisição de empresas, impulsionados pela internacionalização da economia brasileira, trouxeram uma necessidade maior de estabelecer melhores processos comunicacionais nas empresas, exigindo maior profissionalismo dos comunicadores (NASSAR; SANTOS; NAKASONE, 2018). É nesse contexto, de um olhar mais atento à cultura organizacional, alinhado à uma visão estratégica do papel da comunicação nas estruturas empresariais, que o mercado se modifica:

A ampliação do pensamento sobre a área fez com que tarimbados profissionais de grandes jornais e revistas fossem trabalhar em empresas e que empresários passassem a enxergar a comunicação com olhar renovado. Responsáveis pelo setor nas organizações viraram diretores, ascendendo para o segundo e o primeiro escalões hierárquicos (NASSAR; SANTOS; NAKASONE, 2018).

Essa ascensão da comunicação entre os escalões maiores das empresas traz consigo um fator central e definidor do que é entendido pelo campo profissional da comunicação atualmente. Não só comunicadores organizacionais e relações-públicas, mas também jornalistas, publicitários e áreas de interface da comunicação, como o marketing, passam a fazer parte do ambiente profissional com naturalidade. No entanto, em um processo definido por Nassar como “mestiçagem” (NASSAR; SANTOS, NAKASONE, 2018), outros profissionais também passam a fazer parte das estruturas de comunicação, advindos de áreas como administração, direito, ciências sociais, engenharia, entre outros.

No interior das empresas será possível perceber o surgimento de departamentos – que realizam tarefas historicamente relacionadas às relações públicas – denominados de “comunicação corporativa, comunicação institucional, comunicação empresarial ou apenas comunicação” (NASSAR, FARIAS; OLIVEIRA, 2016, p. 154), refletindo o fato de que, apesar de um enorme esforço para consolidar o campo de relações públicas por vias legais e institucionais, pouco se viu em termos de efetividade na prática. Hoje, é possível dizer que, no campo profissional, os entendimentos de relações públicas e comunicação organizacional, como entendidos a partir da teoria, se misturam, se influenciam e possuem fortes ligações. Na

prática, dentro das empresas, pouco se fala sobre relações públicas, mesmo que muito do que está sendo realizado seja relações públicas. Como afirmam Nassar, Farias e Oliveira:

Os princípios, a filosofia e as técnicas de relações públicas são valorizadas e utilizados pelas organizações, mas, na maioria das vezes, estão sob o nome de comunicação corporativa (NASSAR; FARIAS; OLIVEIRA, 2016, p. 158).

Porém, é na percepção e na consolidação de uma nova identidade do campo da comunicação empresarial, que a Aberje se estabelece como protagonista na interlocução com esse novo profissional, fortalecendo iniciativas como seus programas educacionais e cursos, que tem como objetivo preparar o profissional para lidar com esses novos desafios. De um escopo restrito, a Aberje passa a ter “como objetivo ser uma fonte de referência para a produção e difusão de conhecimentos sobre práticas de comunicação que orientam as estratégias de gestão dentro das organizações (...), a fim de reforçar o papel estratégico das comunicações no mundo dos negócios” (KUNSCH; NASSAR, 2009, p. 658).

Pesquisas realizadas pela Aberje no início dos anos 2000 vão consolidar essa visão ampla do escopo dos profissionais de comunicação empresarial, ligando sua atuação a atividades como comunicação interna, relações institucionais, relações governamentais, relações públicas, assessoria de imprensa, responsabilidade social corporativa, gerenciamento de crise, sustentabilidade, relações com investidores, memória empresarial e branding. (NASSAR; FARIAS; OLIVEIRA, 2016).

A entidade, ao passar dos anos, cria instâncias que vão consolidar seu protagonismo e representatividade. Em 2000, cria um selo, o *Aberje Editorial*, que faz a curadoria e a publicação de livros de interesse da área, além de distribuir as publicações entre seus associados e para bibliotecas de Universidades que possuem cursos de Comunicação Social. Entre diversos títulos lançados destacam-se as compilações dos cases vencedores das edições do Prêmio Aberje a partir de 2012. A coleção denominada *Reconhecimento que Gera Valor* já soma 10 edições publicadas, constituindo-se não só como uma fonte de consulta das melhores práticas da comunicação organizacional e relações públicas, mas também uma fonte de registro histórico do desenvolvimento e mudanças dos campos nos últimos anos.

Em 2001, a Aberje inicia formalmente seu núcleo de pesquisas, como já citado, que visa trazer dados para melhor mapear o desenvolvimento do campo. Essa intensa produção de pesquisas na área de comunicação organizacional e relações públicas aborda tendências, temáticas e recortes dos mais diversos. Só de 2001 para cá, por exemplo, somam-se mais de 50

pesquisas registradas e disponíveis em seu site<sup>7</sup> para consulta de associados ou pesquisadores. Entre elas, encontramos uma gama diversa de temas, tais como: comunicação interna, participação da mulher na área, remuneração, comunicação e sustentabilidade, mercado de fornecedores, redes sociais, ética e transparência, crises, mobilidade, fake news, liderança, agronegócio, diversidade e inclusão, pandemia de Covid-19, comunicação não-violenta, história e memória empresarial, ESG, mercado financeiro e de capitais, clima, engajamento e saúde mental do comunicador.

Em 2009, estabelece uma nova ponte com a academia, lançando o Prêmio Universitário Aberje, dedicado a aproximar os desafios reais das empresas de estudantes de graduação de diferentes disciplinas. Outros movimentos de expansão e representatividade nacional e internacional também ocorreram ao longo da história da Aberje. Em 1981 é dado início aos chamados Capítulos Aberje, representações em diferentes estados brasileiros, começando com a inauguração de um Capítulo na cidade do Rio de Janeiro. Até hoje, com mais de 11 Capítulos nas principais capitais do país, a Aberje promove encontros, cursos e palestras entre seus associados em diferentes localidades, reforçando regionalmente o desenvolvimento da comunicação empresarial.

Já internacionalmente, a Aberje obteve impulso e espaço para promover a comunicação empresarial brasileira a partir de 2010, com a realização de eventos denominados *Brazilian Corporate Communications Day* em localidades como Nova York, Londres, Paris, Madri, Milão, Berlim, Detroit, Mumbai, Santiago, Buenos Aires e Bogotá. Além dos encontros, também estabeleceu uma premiação internacional, o *International Aberje Awards*, que contempla estudos acadêmicos em comunicação que possuem seu foco voltados para o Brasil e para a América Latina, sendo realizado dentro do âmbito do *International Public Relations Research Conference (IPRRC)*<sup>8</sup>, nos Estados Unidos. Esse fato sublinha também as fortes relações entre os campos da comunicação organizacional e relações públicas que estão estabelecidos dentro das atividades da entidade.

Em questões de representação institucional e internacional, destacam-se também a presença da Aberje, como membro, patrono e em boards de instituições como: *Global Alliance for Public Relations and Communications Management* – confederação de associações de comunicação global; *Arthur W. Page Society*, a mais importante associação de profissionais de comunicação relações públicas dos Estados Unidos; e a *Fundacom*, fundação iberoamericana

---

<sup>7</sup> Para consultar a lista de pesquisas disponíveis, visite: <https://www.aberje.com.br/pesquisas/>

<sup>8</sup> Para mais informações, acessar: <https://www.iprrc.org/>



que tem como objetivo o desenvolvimento da comunicação nos países de língua portuguesa e espanhola.

Hoje, a Aberje possui mais de 800 organizações associadas, entre nacionais, multinacionais, grandes e pequenas, instituições sem fins lucrativos e privadas, contratantes e fornecedores, como agências, consultorias e assessorias de comunicação. Sua rede é estimada em cerca de sete mil profissionais que atuam nessas empresas, com contato direto com a entidade, além de uma rede expandida de 30 mil profissionais de áreas de interface da comunicação empresarial.

Com um histórico sólido e trajetória que passa pela própria formação do campo de atuação profissional da comunicação, a Aberje pode ser considerada a principal entidade associativa na área de comunicação no país. Sua abrangência temática, assim como sua capacidade de aportar novos conhecimentos, promover trocas e representar o ideário da atividade de comunicação para empresas e instituições, a torna um agente sofisticado e importante do campo mais amplo da comunicação no Brasil.

A Aberje é, portanto, um agente que historicamente faz aportes importantes para o campo da comunicação em dimensões que concentram os âmbitos profissionais (da prática), acadêmicos (da teoria) e da congregação dos diferentes membros do campo (o associar-se). Dentre esses aportes, desde 2008 um novo meio de consolidar essas dimensões se desenvolveu e se consolidou como um elemento contribuinte para a constituição de uma narrativa e da legitimação do campo profissional da comunicação corporativa no Brasil: a revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. Como sua história está intimamente ligada ao desenvolvimento do jornalismo setorial brasileiro, faz-se necessário um breve resgate histórico das suas condições de surgimento.

### **3.5 O Valor Econômico e o jornalismo setorial brasileiro**

A história do jornalismo setorial e econômico moderno no Brasil pode ser traçada pela trajetória de grandes veículos de referência nacional. O principal deles, a Gazeta Mercantil, fundada na década de 1920, seguiu em sua origem um projeto editorial similar a dos tradicionais jornais ingleses, como o Financial Times, e americanos, como o The Wall Street Journal. Atingindo seu ápice nas décadas de 1970 e 1980, a Gazeta Mercantil foi durante muitos anos o principal jornal especializado do país. Como descreve Luiz Antonio Magalhães, em artigo para o Observatório da Imprensa, o jornal Gazeta Mercantil era uma unanimidade tanto entre os atores do meio empresarial quanto entre o poder político, chegando a possuir uma tiragem de

mais de 100 mil exemplares. Nos anos de 1990, o jornal chegou a possuir 21 redações regionais espalhadas pelo Brasil e iniciava uma edição latino-americana, além de empregar mais de 500 funcionários (MAGALHÃES, 2009). Foi neste período que uma soma de fatores como o Plano Real e o início de transformações na tecnologia, com a introdução principalmente da internet, levou os principais veículos de imprensa a investirem fortemente em novos serviços na internet e televisão. O que se seguiu foi uma grave crise advinda do fato de que a internet, em primeira instância, ainda não seria um negócio lucrativo para aqueles veículos.

Não só a Gazeta Mercantil como outros jornais brasileiros entraram em um período de grave crise. Com problemas de gestão, esses veículos aplicaram cortes nos custos, na mão de obra, renegociaram dívidas e foram em busca de apoio governamental. Esse apoio se deu pelo veto ao capital externo no setor midiático e, posteriormente, chegou até a se falar em um programa de apoio financeiro à mídia, que não chegou a se concretizar. Fato é que, a partir de uma recuperação econômica no início dos anos 2000, o setor viu um certo alento, e foi nesse período que o Grupo Globo e o Grupo Folha, ambos já detentores de jornais diários – O Globo e a Folha de São Paulo, respectivamente – se juntaram para iniciar um novo jornal especializado, o Valor Econômico.

Lançado em maio de 2000, o novo jornal diário concorreria diretamente com a Gazeta Mercantil, que viria a sucumbir à crise iniciada na década anterior, finalizando suas operações em 2009 (G1, 2009). A crise do jornal quase centenário levou à migração de muitos dos jornalistas de sua redação para o novo empreendimento concorrente, e o Valor ganhou muito rapidamente a liderança, tornando-se o principal jornal econômico brasileiro.

O Valor teve como primeiro diretor de redação o jornalista Celso Pinto, além dos adjuntos Carlos Eduardo Lins da Silva e Vera Brandimarte, que conceberam o novo jornal. Três anos mais tarde, Pinto precisou afastar-se por problemas de saúde e a diretoria de redação passou a ser ocupada pela jornalista Vera Brandimarte, que ocupou o cargo por 18 anos, de 2003 a 2021. Para Vera, o jornal:

Quando foi lançado, desafiou os cétricos que apostavam no fim dos jornais e fez da ameaça da revolução digital o aliado para seu crescimento. Desde o início apresentou-se não como um jornal simplesmente, mas como uma plataforma de conteúdo, na qual notícias, análises e dados se somam para atender os leitores em diferentes momentos do seu dia, em distintos formatos e latências (BRANDIMARTE, 2021).

Após 15 anos, mais uma movimentação de mercado formataria o cenário atual. O Grupo Globo, até então detentor de 50% do negócio, adquiriu a parte pertencente ao Grupo Folha, em uma negociação estimada em R\$ 20 milhões de reais (GLOBO, 2016). Com a

integração da empresa à Editora Globo, seus princípios editoriais e o projeto inicial se mantiveram. Segundo Vera, manteve-se “um jornalismo econômico destemido, 100% comprometido com os interesses de seus leitores e do conjunto da sociedade brasileira” (BRANDIMARTE, 2021).

Ao completar 20 anos, em 2020, o jornal contava com mais de 100 mil assinantes, em suas versões impressa e digital, ocupando o quarto lugar entre todos os jornais do país. Números que são bem expressivos considerando uma cobertura especializada em finanças, negócios e economia. Em sua versão impressa, em 2020, circularam em média 25 mil exemplares diariamente. Em relação ao seu público, em 2018, verificou-se que 62% dos leitores da versão digital do jornal possuíam ensino superior, pós-graduação ou mestrado/doutorado, compondo assim um grupo altamente qualificado. Na versão impressa, o número de leitores com a mesma característica foi de 53%. Além de maioria formada, o jornal é lido por pessoas de alta renda, superando os R\$ 18 mil mensais – 45% dos leitores do jornal impresso e 39% do digital –, e predominantemente masculino – 81% no impresso e 82% no digital (ROSA, 2020).

Além de seu jornal diário, com cadernos dedicados a notícias e análises macroeconômicas, política nacional e internacional, empresas, finanças, investimentos, legislação e tributos, o Valor também conta com conteúdo em diferentes formatos, como anuários e revistas especiais. Entre os anuários, que contêm listas ou rankings, estão o Valor 1000, que, realizado em parceria com a FGV - Fundação Getúlio Vargas e o Serasa Experian<sup>9</sup>, analisa 25 setores da economia brasileira, listando as 1.000 maiores empresas presentes no Brasil, divididas por regiões; o Executivo de Valor, que premia gestores de empresas a partir de seus desempenhos ao longo do ano em diferentes categorias; Valor Grandes Grupos, que produz um ranking dos maiores grupos empresariais a partir das movimentações de suas receitas; Valor Carreira, geralmente realizada em parceria com consultorias, que pesquisa as melhores empresas em questão de gestão de pessoas.<sup>10</sup>

Entre as revistas especiais, estão edições que contemplam temas como inovação, governança corporativa, gestão financeira e biodiversidade, cobrindo também diferentes regiões brasileiras ou estabelecendo um ponto de vista sobre as relações do Brasil com outros países. Assuntos de finanças também são cobertos pelas edições da revista Valor Financeiro,

---

<sup>9</sup> Empresa brasileira de análises e informações para decisões de créditos e apoio aos negócios. Para saber mais, acesse: [www.serasaexperian.com.br/sobre-nos/o-que-fazemos/](http://www.serasaexperian.com.br/sobre-nos/o-que-fazemos/)

<sup>10</sup> Para mais informações sobre essas publicações, visitar a seção Revistas e Anuários no site do jornal Valor Econômico: [www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)

que se dividem em temas como private equity, bancos públicos, capitalização de empresas, seguros, previdência e capitalização.

O Valor também possui as ‘revistas setoriais’ que cobrem setores específicos da econômica como: agronegócio, mineração, atendimento ao consumidor, carnes bovinas, cobre, construção civil, embalagem, energia, ferrovias, franquias, higiene, perfume e cosméticos, hospitais, indústria automobilística, indústria automotiva, indústria do plástico, indústria naval, infraestrutura, logística, transportes, mercado imobiliário, petróleo e gás, química, refeições coletivas, saneamento, saúde, terceirização, turismo, vendas diretas e comunicação corporativa.

Nem todos esses setores descritos, porém, possuem uma longevidade ou quantidade numerosa de edições. Alguns tiveram apenas uma edição na história. Este não é o caso, porém, do setor de comunicação corporativa. Projeto iniciado em 2008, a revista Valor Setorial Comunicação Corporativa já reúne 13 edições ininterruptas da revista, cobrindo um período significativo da história recente da indústria, das transformações tecnológicas, dos avanços e retrocessos econômicos no Brasil.

Onildo Brito de Cantalice (2021) traça um panorama do desenvolvimento e das transformações na produção e no consumo de informações econômicas setoriais, cobrindo o período de 1995 a 2020. Em sua análise, o autor estrutura a produção setorial em veículos de comunicação em três grandes períodos: “Primórdios da internet”, compreendendo o período de 1995 a 2005, e com foco nas produções da Gazeta Mercantil; “Internet consolidada”, englobando os anos de 2006 a 2016, identificando uma predominância das produções do jornal Valor Econômico; e “Inteligência artificial e big data”, compreendendo o período de 2017 a 2020, e as possibilidades que surgem com o aumento de informações e a disponibilização de novas ferramentas para analisá-las.

Sobre o segundo período, mais interessante ao nosso contexto pois compreende a produção das revistas setoriais Comunicação Corporativa, o autor destaca que análises setoriais produzidas pelo Valor se caracterizam pelo impacto da consolidação da internet, que possibilitou o acesso a diversas informações e fontes dentro e fora do país, além de se tornarem “mais analíticas, focando mais em tendências e perspectivas e menos em descrição dos setores” (CANTALICE, 2021, p. 89). O autor também considera que as análises deste período tomam um caráter de antecipação dos próximos passos:

Quanto ao conteúdo das análises, mais especificamente, os estudos abordam o desempenho e as perspectivas de cada setor para os próximos anos. Traça uma radiografia completa da cadeia produtiva de um determinado setor, incluindo as inter-relações dos agentes envolvidos no negócio, desde matérias-primas, tecnologia, financiamento, mão de obra, até a distribuição.

A análise reúne os perfis das principais empresas atuantes nesse mercado, com informações como estrutura organizacional, desempenho (operacional e financeiro), investimentos e principais estratégias. (CANTALICE, 2021, p. 89).

Sobre o período seguinte, em que inteligências artificiais e *big data* começam a se expandir, há o surgimento no horizonte da possibilidade de produção de análises setoriais a partir da utilização dessas ferramentas. No entanto, o autor sugere cautela, pois esta ainda não é uma realidade, uma vez que “o processo de produção de análises setoriais envolve, em grande medida, mais questões qualitativas e de contextualizações, do que de só dados quantitativos, que, no momento, é o nicho em que essas ferramentas se destacam.” (CANTALICE, 2021, p. 110). Cantalice ainda enfatiza que:

Com grande volume de informações e ritmo acelerado de mudanças atualmente, há demanda por parte das empresas (consumidores de informações) por relatórios setoriais enxutos, com periodicidade reduzida e atualizações contínuas das informações. Nesse sentido, o perfil do produto atual é de estudos pequenos, focados, com um olhar estrutura e conjuntural (CANTALICE, 2021, p.118).

Com esses aspectos levados em considerações, podemos entender melhor o contexto de produção das revistas Valor Setorial Comunicação Corporativa. É a este tema que as próximas páginas se dedicam.

### **3.6 A revista Valor Setorial Comunicação Corporativa**

Ao longo do processo de pesquisa e análise dos materiais e da bibliografia, percebeu-se que a tentativa de resgatar historicamente o surgimento da revista seria importante para a compreensão geral do conteúdo, além de possibilitar até mesmo uma análise extra, que compreendesse a visão de quem é diretamente responsável pela produção do conteúdo publicado em relação a outros aspectos.

Após a leitura do conteúdo de todas as edições da revista, é possível identificar dois atores centrais que historicamente estão institucionalmente representados na produção das revistas e, especialmente, durante a realização de uma de suas seções, a mesa-redonda. A partir dessa necessidade, e da possibilidade fornecida pela rede de apoio, decidiu-se pela condução de duas entrevistas em profundidade: com a editora de revistas do jornal Valor Econômico, Tânia Nogueira Alvares; e com o diretor-presidente da Aberje e Prof. Titular da ECA-USP, Paulo Nassar. Ambos estiveram presentes na produção da publicação desde sua primeira edição e, principalmente, estiveram também diretamente envolvidos na condução das mesas-redondas em todos esses anos.

A entrevista com a editora de revistas do Valor, Tânia Nogueira Alvares, foi realizada em março de 2021. Devido às restrições impostas pela pandemia de COVID-19, como o isolamento e distanciamento social, a entrevista precisou ser viabilizada pela plataforma de videoconferências Zoom. O processo seguiu um roteiro pré-estabelecido, de elaboração própria, e que procurou cobrir questões que vão desde dados quantitativos, passando pelo histórico profissional da editora, bastidores e decisões editoriais importantes. A transcrição da entrevista completa pode ser encontrada nos Apêndice A e o roteiro de perguntas pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 1 - Roteiro da entrevista conduzida com Tânia Nogueira Alvares

<b>Roteiro de Perguntas</b>	
1	Conte um pouco da sua trajetória e sua carreira.
2	Conte um pouco sobre os bastidores do surgimento da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. De onde veio a ideia de cobrir setorialmente a comunicação?
3	Você ingressou no jornal Valor Econômico já trabalhando com as revistas setoriais?
4	Na visão do Valor, quem é o leitor dessas revistas setoriais?
5	Qual você diria que é o principal objetivo das revistas setoriais hoje?
6	Como surge o setorial de Comunicação Corporativa?
7	O que você acha que difere a revista setorial Comunicação Corporativa de outros setoriais?
8	Qual é a intenção ao se produzir a revista setorial Comunicação Corporativa em duas línguas, em português e em inglês?
9	Por que a escolha do termo Comunicação Corporativa?
10	Quais foram as percepções após a publicação da primeira edição?
11	Em sua visão, quais são as principais características do setor de comunicação?
12	Em sua visão, quais são os principais temas tratados nas revistas?
13	Você tem alguma percepção de evolução desses temas?

14	O que a revista representa para o Valor?
15	Qual é a perspectiva futura da revista?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A entrevista em profundidade com a editora Tânia Nogueira Alvares revela que sua trajetória é bem próxima aos movimentos dos veículos especializados em economia. Após trabalhar em dois períodos distintos na Gazeta Mercantil, em suas palavras, “seguiu o caminho natural” ao ir para o Valor Econômico, ingressando no jornal como editora de revistas em 2008, mesmo ano da primeira edição da revista setorial Comunicação Corporativa. Segundo Nogueira, a produção de revistas que fizessem um recorte detalhado de diferentes setores já estava originalmente no projeto de mídia desenhado em 1999 pelos grupos Folha e Globo.

[...] esse recorte setorial, aprofundado, é o que norteia todos os títulos de Valor Setorial. Quando é Valor Setorial Saúde a gente pega cada elo da cadeia de valor para fazer um registro, dar um olhar profundo sobre o momento, dos principais players, enfim, como o próprio nome diz, é um título que cobre todo o setor de determinada atividade econômica (NOGUEIRA, 2021).

Todo esse conteúdo fora produzido pensando em um público leitor muito específico. Assim como já mencionado a respeito do leitor do jornal, as revistas também são pensadas para o executivo de negócios, segundo Nogueira. Para ela, o objetivo principal das revistas setoriais é fazer uma curadoria das informações mais relevantes, que permitam aos leitores enxergarem a sinalização de tendências e desafios em cada elo da cadeia. Essa curadoria só é possível pela quantidade de fontes que as revistas reúnem.

São ouvidos economistas, empresários, órgãos públicos, entidades, associações, investidores, colaboradores, consumidores, comunidades, setores da sociedade em geral que são afetados por essas atividades e que juntos somam mais de 100 fontes (NOGUEIRA, 2021).

Sobre a revista dedicada ao setor da comunicação corporativa, especificamente, a idealização remonta ao ano de 2008, quando se percebeu uma profunda transformação da atividade. Desde seu início, a revista contou com o apoio da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, representada por seu diretor-presidente Paulo Nassar. Segundo Nogueira, “a parceria [...] foi estratégica, no sentido de que a gente pudesse aprofundar o tema com a opinião de executivos que estavam liderando esse processo de transformação e que participavam já do fórum de debates na Aberje” (NOGUEIRA, 2021).

Um fator destacado por Nogueira durante a entrevista está relacionado à multisetorialidade, que é característica da revista. Mesmo constituindo-se de um setor, a

Comunicação Corporativa abrange praticamente todos os outros setores. Sua abrangência também se dá na forma de sua interlocução, “do colaborador interno até o consumidor final e passando por tudo [...] investidor, governo, comunidade onde está instalada, sociedade em geral”, além de abrir a possibilidade de leitura para falantes de inglês. Sobre a questão da produção bilíngue, Nogueira explica que se deve justamente a uma necessidade da Aberje, que possui interlocução com a comunidade de comunicadores em outros países, e que possibilita a circulação e repercussão do setor no Brasil entre profissionais e executivos estrangeiros. Essa interlocução é justamente os movimentos de internacionalização que identificamos na história da Aberje com a realização dos *Brazilian Corporate Communications Day* em diversas cidades globais.

Uma preocupação presente desde o início da pesquisa, referente a nomenclaturas e expressões adotadas, também foi identificada durante a entrevista. Em busca de um termo que compreendesse o setor de comunicação nas empresas, Nogueira revelou que a decisão por nomear a revista utilizando a expressão “comunicação corporativa” vem da relação do termo “corporativo” designar “a estratégia das grandes corporações para se comunicar com o mercado”. Ressalvando, porém, que atualmente as fontes do que é publicado na revista não se limitam às grandes corporações, e incluem as médias e pequenas, passando, claro, pelos grandes conglomerados.

Ademais, também foi afirmado que a revista traz grande prestígio para o jornal, uma vez que desperta “elevado interesse de participação editorial de todos os players do setor”, constatado, por exemplo, pela pressão por parte das assessorias de imprensa das empresas. Por último, também foi dito que há uma preocupação com a digitalização e disseminação dos conteúdos da revista, que residem em plataformas online distintas, além de sua versão impressa. Este ponto foi notado inclusive durante o levantamento e processamento dos dados aqui estudados. A versão impressa, disponível atualmente só para assinantes do jornal, não chega às bancas de forma individual. Em sua versão digital, além de nem todas estarem disponíveis, a visualização dos conteúdos não é disposta de forma amigável para a leitura digital, seja em computadores ou aparelhos *smartphones*.

A partir desta entrevista, foi possível cobrir especificidades importantes da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa que não estavam de alguma forma dispostas de maneira organizada. As informações trazidas pela editora Tânia Nogueira Alvares foram utilizadas não somente para desenvolver uma visão interna da publicação, mas também para reflexões e novas visões sobre o objeto estudado, como será possível perceber ao longo da dissertação.



A segunda entrevista, com o diretor-presidente da Aberje e Professor Titular da ECA-USP, Paulo Nassar, foi realizada em fevereiro de 2021, e pelas mesmas restrições, foi realizada via videoconferência. O processo também seguiu um roteiro pré-estabelecido, de elaboração própria, e que procurou cobrir questões históricas, institucionais e de intenções do ponto de vista da entidade associativa. A transcrição da entrevista está disponível no Apêndice B e o roteiro pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 2 - Roteiro da entrevista conduzida com Paulo Nassar

<b>Roteiro de Perguntas</b>	
1	Qual foi a participação da Aberje na criação e concepção da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa?
2	Como a Aberje contribuiu para a produção da primeira edição e de todas as outras?
3	A revista atende a uma necessidade do setor de comunicação?
4	O que a revista significa para o setor de comunicação hoje?
5	Na sua visão, quem é o público leitor das revistas?
6	Por que você acredita que, entre outras associações similares, a Aberje seja a associação parceira do Valor Setorial Comunicação Corporativa?
7	Qual é a importância das 13 edições da mesa-redonda, presididas por você, para a publicação?
8	Como os temas para as mesas-redondas são definidos?
9	Quais são as principais mudanças que você enxerga nos temas, debates e tendências apresentados ao longo das 13 edições?
10	Qual é a perspectiva futura da revista? / O que você acredita que acontecerá com a revista no futuro?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A entrevista com Paulo Nassar aprofunda, em vários sentidos, os entendimentos de contexto, história, representação e, principalmente, a posição, participação e motivação da Aberje para estabelecer a parceria na produção da revista. Esse entendimento do papel da

Aberje se complementa ao histórico levantada da entidade em passagens anteriores da dissertação.

As raízes históricas da revista, como revelou Nassar, estão ligadas também à Gazeta Mercantil, que já contemplava em seus produtos uma cobertura de análise setorial, porém ainda não no formato de revista. Segundo ele, esse tipo de conteúdo:

[...] vai nascer em setores que tem uma necessidade de institucionalização, de afirmação em relação à sociedade, mostrando pilares institucionais que são a sua história, a sua importância, as suas melhores práticas, seus dilemas. Dentro do aspecto institucional, não tem por que esse tipo de informação, ou sistema informativo que pode se desenvolver em uma revista, se restringir ao setor falando com ele mesmo. A institucionalização se legitima na medida que ele consegue ter uma abrangência social mais ampla possível (NASSAR, 2021).

Neste trecho, é possível encontrar a síntese das motivações de um setor para tal, que reside necessariamente em dois processos que se entrelaçam: a institucionalização e a legitimação. No entanto, é interessante observar que, desde o princípio, nas relações entre empresas e a imprensa estão inseridas necessidades puramente institucionais e legitimadoras. E, neste caso, Nassar aponta com o pivô central dessas necessidades a própria Aberje, quando afirma que “ela já tem elementos para fazer processos semelhantes, de ter suas informações circulando abrangentemente” (NASSAR, 2021).

Figura 1: Capas Valor Setorial Comunicação Corporativa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Esses elementos detidos por parte da Aberje estão relacionados, como vimos, às suas intensas atividades desenvolvidas no final dos anos de 1990 e início dos anos 2000, o que a posiciona como uma das principais articuladoras do debate do campo profissional da comunicação organizacional e das relações públicas. Para Paulo, a revista é pensada para circular em espaços de afirmação, onde o debate sobre a comunicação está ligado a denominações como “processos estratégicos de gestão” ou “ferramenta estratégica de gestão”, além de olhar para o C-Level das empresas e suas diretorias, em um momento em que a exigência para justificar os processos organizacionais é alta. Segundo ele “a revista surge nesse contexto, em que a área precisa se afirmar, precisa se comunicar com a sociedade, com os contratantes, com a comunidade empresarial para dizer ‘eu existo, sou importante, faço isso’” (NASSAR, 2021).

É interessante notar que esse tipo de publicação, quando formatado e trabalhado pelos próprios profissionais, que depois serão retratados em uma publicação de seu próprio setor, o que se está em busca são as mesmas ideias de prestígio e reputação, como aponta Paulo:

A revista, que é produzida por um jornal do porte do Valor, que é um dos maiores jornais econômicos do mundo, transfere para a publicação e para quem está protagonizando esse processo, o prestígio, fortalecimento de imagem e reputação. Nós, da Aberje, sempre entendemos que trabalhar esses pilares estruturantes e simbólicos de uma organização são fundamentais. A própria escolha de um setorial, estrategicamente dentro do principal jornal econômico do país, foi um feito histórico. Para nós, é um processo que tem muita identidade com o que fazemos (NASSAR, 2021).

A participação da Aberje na revista se dá por várias frentes, como por exemplo, no fornecimento de estudos e pesquisas exclusivas com os seus associados, que são citados muitas vezes nas cartas ao leitor das edições da revista e em matérias especiais. Além disso, a Aberje também contribui realizando a ponte entre os jornalistas que escrevem as matérias para a revista com as fontes, em sua maioria de empresas associadas à Aberje. Já com uma participação direta e representativa, desde a primeira edição a Aberje esteve presidindo a mesa-redonda com diretores e vice-presidentes de comunicação corporativa, representada pelo seu diretor-presidente, Paulo Nassar, que destaca:

O formato das mesas procura sempre olhar a nossa comunidade, um grupo de aproximadamente dez pessoas que tenham protagonizado durante o ano uma atuação interessante nos grandes temas da comunicação. A mesa-redonda tem trabalhado as questões da reputação, mas não só abstratamente, mas como esses conceitos se ressignificam nas práticas das grandes organizações. E por que das grandes organizações? Porque elas geram tendências, vontade de imitação, é um movimento virtuoso para a área. O formato faz com que as pessoas pensem a partir de pesquisas, que cada ano a gente desenvolve e leva

para essa discussão. A ideia é essa: relevância temática, de protagonismo, em um fórum que tem a ideia de uma mesa-redonda (NASSAR, 2021).

Os textos produzidos a partir das mesas-redondas formam o principal *corpus* de análise desta dissertação. Porém, o texto não é o único elemento passível de observação. Há, na mesa-redonda, elementos rituais que permitem uma outra visão dos processos paralelamente envolvidos, como a institucionalização e a legitimação. Além do resultado final, editado, que chega ao leitor, existem os processos de seleção dos participantes, do convite, do compartilhamento de um material – na maioria das vezes uma pesquisa – para pautar o debate, além dos elementos físicos, como a realização em uma das salas da sede do jornal Valor Econômico, com certa disposição de mesa, vestimenta dos participantes, rituais de comensalidade e registros fotográficos que vão compor imageticamente o momento.

Seria necessário um verdadeiro estudo etnográfico, estando o pesquisador presencialmente em todas as edições das mesas-redondas, o que não é o caso. No entanto, há elementos observáveis que serão tratados nas análises, como forma de apoiar a narrativa textual principal. De qualquer maneira, esses elementos fazem parte do entendimento do que é a mesa-redonda dentro do contexto maior da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. Ela se torna um espaço privilegiado, onde as aspas dadas pelo repórter ao desenvolver seu texto são substituídas por falas diretas e transcritas, quase como em uma entrevista.

Em referência aos temas abordados, vemos uma forte conexão com o momento pelo qual o próprio país passava. Em um ano, os escândalos de corrupção envolvendo grandes empresas tomaram os noticiários, a revista Valor Setorial Comunicação Corporativa refletiria as ações e os esforços comunicacionais das empresas para criar maneiras de aprimorar a conformidade e a ética entre os colaboradores. Em outro ano, a pauta dos grandes eventos esportivos, como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo, tomariam os noticiários – e as ruas, em protestos populares – e a revista também refletiria como as organizações estavam aproveitando estes espaços privilegiado de exposição e interlocução com seus públicos. Ao longo dos últimos 13 anos, é possível dizer que a pauta da publicação esteve em consonância com o seu momento histórico, como podemos observar a partir das chamadas de capa das edições da revista entre 2008 e 2020. O Quadro 3 apresenta essas chamadas em português e em inglês.

Quadro 3 - Chamadas de Capas da Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa

<b>Ano</b>	<b>Chamadas da Capa em Português</b>	<b>Chamadas de Capa em Inglês</b>
2008	Uma Única Face - empresas adotam mensagem uniforme e integrada para diferentes públicos	One public image - Companies adopt a uniform, integrated message for different publics
2009	Sem Fronteiras - O novo papel dos gestores da informação	Without Borders - The new role of information managers
2010	Palavra do Líder - Engajamento do presidente reforça reputação da empresa	Leader Insight - CEO engagement bolsters company image
2011	Informação Estratégica - O desafio de monitorar as redes sociais	Strategic information - The challenge of monitoring social network
2012	Exposição Privilegiada nos Eventos Esportivos - Marcas reforçam ações para a Copa 2014 e Olimpíadas 2016	Prime Exposure at Sports Events - Brands step up actions for 2014 World Cup and 2016 Olympics
2013	Conteúdo em novo formato - Empresas usam redes sociais para a gestão de crise	Content in a new format - Companies use social networks to manage crisis
2014	Vigilância Constante - Pressão da sociedade leva a código de conduta mais transparente	Constant watch - Pressure from society leads to more transparency
2015	Reputação em Crise - Os danos à imagem provocados pela falta de ética e de transparência	Reputations Crisis - Damage to corporate image due to a lack of ethics and transparency
2016	Direção Estratégica - Empresas ampliam conexão com seus diferentes públicos	Strategic Management - Companies increase connections with their different audiences
2017	Tradutores da Nova Era - Protagonismo das mídias sociais desafia profissionais do setor	Translators of the New Era - Leading role of social media challenges sector professionals
2018	Imagem Alinhada às Causas Sociais - Posicionamento das marcas destaca atuação como empresa cidadã	An Image Aligned with Social Issues - Brand positioning highlights community actions
2019	Propósitos Alinhados - Empresas investem na sustentabilidade das marcas	Aligned Purposes - Companies invest in brand sustainability

2020	Sob o Crivo da Sociedade - Meio ambiente, questões sociais e boa governança fazem parte da agenda	Under the Scrutiny of Society - Environment, social issues and good executive governance are all on the agenda
------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em seu interior, no entanto, a revista refletiu ao longo dos anos as preocupações dos líderes da comunicação dessas empresas. Nos títulos das mesas-redondas realizadas com estes líderes, os temas giraram em torno das transformações e dos impactos das mídias digitais, da necessidade relações mais humanas e até mesmo das novas demandas sociais.

O conjunto de publicações se agregam então como um valioso objeto de registro histórico, de evolução das visões predominantes dos executivos, ou seja, cargos máximos da prática profissional, e de estabelecimento de uma história da ‘comunicação corporativa’, que é contada a partir de um espaço privilegiado e respeitado do jornalismo econômico nacional. Sua análise pode fornecer o entendimento e a localização de assuntos de interesse para os membros e os agentes desse campo, que irão compor diversas etapas dos processos de legitimação e institucionalização.

Quadro 4 - Títulos das mesas-redondas da Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa entre 2008 e 2020

<b>Ano</b>	<b>Título Mesa-Redonda em Português</b>	<b>Título Mesa-Redonda em Inglês</b>
2008	Caminhos e pontes para o diálogo	Ways and means for dialogue
2009	Mídia digital: ameaça ou oportunidade?	Digital media: threat or opportunity?
2010	Base de apoio às múltiplas atribuições	Support base for multiple corporate functions
2011	Relação fica mais humana	More human relationships
2012	A força da narrativa na construção da imagem	Crafting a narrative to build an image
2013	O novo gestor da informação	The new content manager
2014	Mundo digital traz novos desafios	Digital world poses new challenges
2015	Oportunidade de mudar as regras	Opportunity to change the rules

2016	Conexão com a sociedade	Connecting with social demands
2017	50 Anos de história	Translators of the new era
2018	Unir a intenção com a prática	Uniting intent and practice
2019	Articuladores da informação	Articulators of information
2020	Olha atento às demandas sociais	A close eye on social demands

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A revista Valor Setorial Comunicação Corporativa guarda em seu conteúdo uma narrativa de como os membros do campo são e de como gostariam de ser vistos, dos elementos que declaram ser essenciais para a sua prática, das regras e valores que tomam para si e, principalmente, de sua identidade como um grupo consciente.

### 3.7 Contexto em transformação

Como o contexto sempre aparece como elemento primordial para a interpretação dos fenômenos, é importante considerar também o panorama das principais mudanças ocorridas durante o período e os seus impactos para as empresas e para o campo profissional da comunicação corporativa. Como referência, podemos observar as mudanças que as empresas que as empresas começaram a enfrentar já nos anos 1990. Para Nassar e Bernardes (1998):

As empresas começam a enfrentar a mudança no papel do Estado na economia, e a vivenciar um jogo irreversível de abertura comercial, privatização de empresas estatais, desregulamentação de inúmeras atividades econômicas, aquisições maciças de empresas emblematicamente nacionais por grupos transnacionais, além de um forte movimento de fusões empresariais e a promulgação do Código de Defesa do Consumidor. A tudo isso soma-se a paulatina integração do país ao mercado global e ao bloco dos países do hemisfério sul-americano (NASSAR; BERNARDES, 1998).

Este cenário, como defendem os autores, traz novas condições para a gestão das operações das empresas, o que contribui para o surgimento de um público com demandas de diálogo, assim como a exigência de melhores relações com a sociedade. As mudanças das décadas seguintes se aprofundam nesse sentido.

O início dos anos 2000 são caracterizados por uma ideia de Brasil como uma potência em ascensão no cenário internacional. A ocupação do espaço de ator global emergente é

sustentada por pilares como: crescimento, sustentabilidade econômica, estabilização da democracia e redução das desigualdades sociais (SALES, 2019).

O ano de início de publicação da revista, em 2008, coincide com a deflagração de uma das maiores crises financeiras em escala global, com origem no mercado imobiliário americano. Esta crise afeta as empresas e o campo profissional da comunicação corporativa no ponto de vista da governança e da relatoria das atividades. É neste período também que ocorre a ratificação das candidaturas do Brasil para receber a Copa do Mundo de Futebol Masculino e os Jogos Olímpicos de Verão. O recebimento de dois dos maiores eventos esportivos do mundo em solo brasileiro demandou grandes investimentos em infraestrutura, moveram grandes quantias e arrastaram protestos populares consigo. Também serviram como propulsores da imagem do Brasil internacionalmente e, conseqüentemente, tiveram impacto nas atividades empresariais de inúmeros setores da economia brasileira, da hotelaria ao transporte, da alimentação a indústria têxtil.

Outros acontecimentos marcantes que também refletem no âmbito da comunicação da governança das empresas são as investigações do Mensalão e da Operação Lava-Jato. É quando, por exemplo, em meados de 2015, surgirá pela primeira vez na revista o termo *compliance*, se referindo às práticas de conformidade das empresas à luz de uma exigência por parte da sociedade de uma “mudança nas regras”. Além disso, no final deste período, já no ano de 2020, a pandemia de Covid-19 transformará profundamente vários aspectos da vida em sociedade e do entendimento do papel das empresas durante a crise.

Em uma visão macro, um documento histórico da Aberje, *A comunicação organizacional frente ao seu tempo*, dá o tom do que seriam as mudanças relativas às responsabilidades empresariais e o papel do comunicador neste século. Para Nassar, Ribeiro e Guttilla:

Nunca houve um conflito tão claro, tão límpido, entre as nossas capacidades – profissionais, intelectuais, talvez até emocionais – e o mundo que estamos gerando: sujo, injusto, talvez em agonia. Nunca os comunicadores tiveram tanta responsabilidade à sua frente. No passado, fomos questionados. Estaríamos apenas dando belas embalagens a produtos de má qualidade? Vendendo políticos como salvadores da pátria? Essa foi e é uma questão ética importante. A comunicação, inclusive a das organizações, não pode servir de rótulo para a mentira, a manipulação, a falsidade (NASSAR; RIBEIRO; GUTTILLA, 1998, p. 6-7).

Observando do ponto de vista da legitimação, as transformações estão fortemente ligadas a aspectos transcendentais das empresas e do profissional de comunicação corporativa. Uma compreensão sobre a ideia de legitimidade, assim como a sua aplicação ao campo da comunicação se faz necessária.



## 4 A LEGITIMIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

Em *Dicionário de Política*, o verbete sobre a Legitimidade faz uma distinção inicial sobre seu significado: há um sentido genérico e um específico. Popularmente, ou seja, quando usado na linguagem comum, a Legitimidade é interpretada com o sentido de justiça ou racionalidade. Esse é o seu sentido genérico, relativo, por exemplo, à uma decisão ou ação de um indivíduo em uma situação qualquer. Por sua vez, o sentido específico da legitimidade está relacionado ao Estado em seu sentido sociológico, em detrimento de seu sentido jurídico ou legal.

A Legitimidade é a busca de consenso entre os indivíduos que seja capaz de assegurar ao Estado a obediência dos cidadãos, sem recorrer ao uso da força, que por sua vez está relacionada ao aspecto da Legalidade (LEVI, 1998, p. 675). É natural, de acordo com essas premissas, que todo poder busque ser reconhecido como legítimo a partir do consenso entre as diversas partes envolvidas, encontrando assim alguma espécie de aprovação em detrimento da aceitação por obediência, que não se traduz, necessariamente, em adesão. Portanto, do ponto de vista das relações de poder, acreditar na ideia de Legitimidade em seu sentido específico é ir ao encontro à uma junção das partes em um conjunto coeso e integrado.

Ainda no âmbito do Estado, não sendo então um conceito suspenso, a Legitimidade é entendida como um processo que se constitui de variáveis não relacionadas ao próprio Estado, ou seja, a comunidade política, o regime e o próprio Governo. Em outras palavras, a Legitimidade se dá pelos indivíduos ou grupo social que está envolvido com as atividades da política. Ela também se dá pelas estruturas e instituições definidas para o exercício do poder, a partir de princípios, que podem ser dos mais variados. E também se dá por aqueles escolhidos para representar, deliberar, tomar decisões e executar o poder político.

Podemos dizer então que todos esses agentes possuem um papel importante no processo da Legitimidade, ou seja, no processo de reconhecimento consensual para agir e estabelecer relações de poder. Sobre este processo, porém, são identificados dois comportamentos dos agentes envolvidos que podem ou não indicar o consenso. Segundo Lucio Levi:

Quando o fundamento e os fins do poder são percebidos como compatíveis ou de acordo com o próprio sistema de crenças e quando o agir é orientado para a manutenção dos aspectos básicos da vida política, o comportamento de indivíduos e grupos pode ser definido como legitimação. Quando, ao contrário, o Estado é percebido, na sua estrutura e nos seus fins, como estando em contradição com o próprio sistema de crenças, e se este julgamento negativo se transformar numa ação que busque modificar os aspectos básicos da vida política, então este comportamento poderá ser definido como contestação da Legitimidade (LEVI, 1998, p. 677).

Vemos então que o sistema de crenças é um dos pilares do processo de legitimação. A concordância, ou não, das ações em relação às crenças podem resultar em um comportamento colaborativo, de manutenção, ou disruptivo, de revolução. A Legitimidade, portanto, é uma necessidade do Estado, cujo sistema de crenças percebidas precisa ser aceito. Caso contrário, pode provocar um comportamento de contestação que vá de encontro à sua própria existência.

Na busca por uma definição semântica sobre Legitimidade, o próprio autor do verbete a encontrará insatisfatória. Para Levi, ao adotarmos a aceitação de um conjunto de crenças como fator primeiro de definição da Legitimidade, estaremos adotando também o seu contrário: o consenso imposto ou manipulado (LEVI, 1998, p. 678). E, desta forma, a insatisfação advém justamente da ideia de Legitimidade se tornar aplicável a qualquer outro conteúdo, por ser “reduzida” a uma utopia da ideia de consenso. Entretanto, essa consideração é justamente o ponto de partida no exercício de trazer a ideia de legitimidade para fora do campo da política, sem diminuí-la ao seu sentido genérico, que não daria conta de basear em profundidade outras possibilidades, o que será feito a seguir.

Como solução de enfrentamento à insatisfação com a definição semântica, evidencia-se no verbete uma característica do conceito de Legitimidade: sua capacidade de designar uma situação e um valor de convivência social. “A situação a que o termo se refere é a aceitação do Estado por um segmento relevante da população; o valor é o consenso livremente manifestado por uma comunidade de homens autônomos e conscientes.” (LEVI, 1998, p. 678).

Dando conta então da Legitimidade como situação, sua manifestação completa - uma espécie de consenso real, sem interferências de imposição ou manipulação - só seria possível próximo à tendência do desaparecimento do poder. Por outro lado, como valor, é possível dentro de uma sociedade mais livre, onde pode se manifestar de forma autônoma, ou seja, também sem interferência do poder.

Vislumbramos, então, uma ideia em constante transformação, que varia a partir de diferentes conjuntos de crenças, graus de concordância, ação ou não ação, situação, valor, manifestação e liberdade. Esse vislumbre da Legitimidade além de seu sentido genérico, possibilita uma aplicação muito mais rica a outros campos do conhecimento que, assim como a política, se manifestam como fenômenos sociológicos que merecem ser estudados.

Essa ideia de criação de um consenso, por sua vez, está intimamente ligada ao conceito de institucionalização. Partindo da ideia de que “toda atividade humana está sujeita ao hábito” a institucionalização se dá ao passo que ações recíprocas e habituais entre sujeitos de um grupo se sedimentam e se tornam instituições. Esse processo objetiva alguma espécie de controle,

sugerindo uma naturalidade inalterável das coisas (BERGER; LUCKAMANN, 1973, p. 77). A instituição desaparece no tecido social, não sendo possível identificá-la de perto.

O significado original das instituições é inacessível [...] em termos de memória. Torna-se, por conseguinte, necessário interpretar [...] este significado em várias fórmulas legitimadoras. Estas terão de ser consistentes e amplas no que se refere à ordem institucional, a fim de levarem a convicção à nova geração. A mesma história, por assim dizer, precisa ser contada [...] (BERGER; LUCKAMANN, 1973, p.88).

Por tantas vezes sendo repetida, a instituição se perde na consciência dos sujeitos, até que sejam questionadas. Por prescindir de uma justificativa, que não é fornecida no processo de institucionalização, entra em campo, então, a necessidade de legitimação. A legitimação procede das necessidades de justificativa da institucionalização, que por sua vez procede de um hábito. E da mesma forma que hábitos podem ser mudados a partir do esforço, o processo inverso da institucionalização também pode ocorrer, havendo então a desinstitucionalização.

Esse esforço se dará em um método, que pode variar em muitos sentidos. Assim como algumas tradições se baseiam em métodos orais, outras podem se basear em métodos da escrita. E do ponto de vista da comunicação, abordamos então o método da palavra, da linguagem, ou seja, a própria comunicação como legitimação. A linguagem é localizada como eixo central que possibilita a transcendência entre os sujeitos e as instituições. É através da linguagem que se estabelece significados comuns, símbolos, que organizam a experiência dos grupos sociais e entre os grupos sociais. Na construção da legitimidade, a linguagem é a fundação.

#### **4.1 Legitimação pela comunicação**

Em busca de uma definição da legitimidade em outros campos, Mark Suchman (1995) irá afirmar, do ponto de vista da sociologia, que a legitimidade é “uma percepção generalizada ou um pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995).

Esses parâmetros nos ajudam a estabelecer uma ponte com um entendimento mais amplo da comunicação que, em certo nível, trabalha o âmbito da percepção, ou ainda, da comunicação organizacional, que em suas vertentes e especializações, se dedicará à gestão das percepções das organizações perante seus públicos.

No campo da comunicação organizacional, notadamente, a autora brasileira Tereza Lúcia Halliday se destaca por sua produção que relaciona e analisa a comunicação organizacional como forma retórica de legitimação (HALLIDAY, 2009). Suas análises partem de olhares como os objetivos, os discursos, a imagem empresarial e, até mais especificamente, a retórica transcendente das organizações (HALLIDAY, 1985, 1991, 1992, 1996, 1998, 2001).

Em um de seus trabalhos principais, a autora descreve uma tipologia dos temas legitimadores que, apesar do tempo, das mudanças das práticas e do avanço tecnológico, permanece útil e atualizado como referência na compreensão dos processos de legitimação das organizações. Ao analisarmos os tipos, percebemos que “esses temas continuam a aparecer em mensagens de empresas nacionais e internacionais. Isso parece indicar que a necessidade de legitimação organizacional transcende fronteiras geográficas e momentos históricos.” (HALLIDAY, 2009, p. 42).

Para qualquer uma das análises e pontos de vistas adotados, no entanto, a visão situacional das organizações prescende de premissas que, segundo Halliday, podem ser resumidas em três pontos:

1. As organizações precisam de legitimidade para sobreviver e viver bem;
2. as organizações precisam comunicar-se para legitimar-se;
3. o discurso organizacional é, quase sempre, uma retórica de legitimação

(HALLIDAY, 2009, p. 45).

Essas premissas servem de ponto de partida para a autora, que irá elencar os diversos métodos de legitimação das organizações pela linguagem. Na “construção simbólica da realidade organizacional”, a metáfora será um dos métodos mais eficazes. A melhor maneira de aproximar uma ideia substancialmente abstrata, como uma empresa, à compreensão individual humana, é estabelecer uma relação simbólica com o próprio corpo humano. Por isso, as organizações lançarão mão de metáforas biológicas, de personificação e de alusão a outros sujeitos para iniciar o processo de justificação de sua existência, ou seja, o seu processo de legitimação. (HALLIDAY, 1987, p. 23-34).

O estudo dessas metáforas pode ser feito em diversos tipos de comunicação das organizações, especialmente em peças publicitárias e institucionais em que há a preocupação de emprestar sentimentos, valores e atributos humanos a uma ideia abstrata. Ademais, as enunciações precisam de um contexto para se localizarem, e por esse motivo, Halliday irá trazer os três grandes temas legitimadores que são utilizados para tal: a utilidade, a compatibilidade e a transcendência.

Acerca do tema da utilidade, como a própria palavra carrega consigo, encontraremos em seu significado as qualidades daquilo que é útil para alguém. Sendo um produto ou serviço, o que a empresa fornece ao seu cliente deve servir de alguma forma vantajosa. Este seria um nível superficial, no entanto, segundo Halliday. Para a autora, utilidade possui um nível mais profundo, que abarca a noção de ajuda:

Ajudar, significa ‘contribuir para’, ‘promover o progresso ou adiantamento de algo’, ‘assistir em alguma coisa’. A utilidade das empresas tem esse caráter de ajuda na medida em que contribuem para a consecução de objetivos sociais prioritários do tipo ‘desenvolvimento econômico’, ‘bem-estar social’, ‘preservação da cultura nacional’ (HALLIDAY, 1973, p. 38).

Essas duas dimensões, que justificam a existência de uma forma pragmática, da utilidade são também expressas por lugares-comum que estão enraizados nas narrativas que nos cercam hoje. Poderíamos adicionar e expandir os exemplos desses objetivos utilitários com ‘oferta e geração de empregos’ e ‘acesso a bens de consumo’. A empresa, quando utiliza sua “vestimenta” de empregador, se torna também uma fonte de informações confiáveis, um local que oferece segurança e benefícios diretos ao seu empregado. As utilidades podem ser identificadas de forma ampla e também de forma altamente individualizada. No contexto brasileiro, por exemplo, empresas que oferecem creches para os filhos de seus empregados, que estendem os benefícios de planos de saúde para cônjuges, entre outras iniciativas dos recursos humanos, podem ser identificadas como altamente interessadas em se legitimar utilitariamente, conquistando não só a adesão de seus empregados, mas também do público geral. Essas empresas acabarão em rankings que elegerão “as melhores empresas para se trabalhar”, e construirão uma grande base de argumentos para justificarem suas atividades.

Por outro lado, a compatibilidade enquanto tema legitimador, complementa a teia argumentativa em relação àquelas pessoas com quem não possuem um vínculo direto, seja ele empregatício, de consumidor ou de fornecedor. Uma vez que a relação não existe diretamente, há a necessidade de provar que é possível uma coexistência harmoniosa, como a de um vizinho. Ainda em sua metáfora biológica, seria a descoberta da alteridade da empresa, onde sua relação com o outro externo importa e precisa ser boa, caso contrário poderia provocar conflitos desnecessários.

Somos separados uns dos outros por nossa individualidade, divididos por lugar de origem, religião, partido político, estilo de vida, ideologia. Se não houvesse divisões entre os homens, não haveria necessidade de identificação, nem de retórica. Em outras palavras, em qualquer situação onde se sinta uma “divisão” entre pessoas e suas ideias, recorre-se a atos retóricos como um corretivo, a fim de restabelecer a união através da identificação.” (HALLIDAY, 1987, p. 39).

Recentemente, o exemplo mais palpável da utilização de temas de compatibilidade tem sido em questões de igualdade de gênero, de raça e de orientação sexual. O tema se tornou tão imprescindível nos níveis diretos das relações com empregados e consumidores, mas também em níveis não-relacionais das empresas. Há uma expectativa pública sobre ações - além do discurso - para que se atinja realmente alguma espécie de compatibilidade, seja das pessoas que se relacionam de forma empregatícia ou consumidora. A utilização de hashtags que tomam emprestado o lema “somos todos” em campanhas é um exemplo da extensa utilização de narrativas de compatibilidade utilizadas hoje.

O tema da transcendência por sua vez, como a própria palavra diz, “vai além” dos impactos e justificativas imediatas como as de utilidade e compatibilidade. A transcendência possui relação com o sagrado, que por sua vez é a contraposição do profano. E para estabelecer essa relação que diz respeito às maneiras do homem existir no mundo, a contraposição do profano e do sagrado traz à luz dois processos que são ao mesmo tempo opostos e complementares: a sacralização e a dessacralização.

A partir dos mitos de origem do mundo das chamadas “sociedades arcaicas”, o homem religioso estabelece sua relação com o mundo de forma ritual. É na organização do tempo em ciclos, na consagração de um espaço físico e no estabelecimento de ritos que marcam fases e as passagens de uma a outra que ele consolida sua forma de existir. O processo de dessacralização, apesar de reverter a ideia de aproximação do sagrado e estabelecer relações profanas, mundanas, que não possuem significados além de seus fins, não escapará de repetir e reproduzir os mesmos métodos de organização temporal, do espaço e das transposições. Há uma “herança imemorial” que se manifesta mesmo no sujeito e no ambiente mais dessacralizado (ELIADE, 2018).

No ambiente organizacional, mais especificamente no das empresas multinacionais, que são o objeto de estudo de Halliday, a promoção de temas transcendentais se dará no:

[...] ‘encontro dos opostos na dialética dos símbolos sagrados’, quando justificam ações que implicam em lucro, exploração da força de trabalho ou abuso do meio-ambiente, em nome do ‘Progresso’, ‘o bem comum’ e ‘um futuro melhor para a Humanidade’. Desta forma, resolvem diferenças, dúvidas e ambiguidades para seus públicos externos e para seus próprios membros, quer sejam executivos, operários, cientistas, técnicos ou funcionários administrativos. A transcendência organizacional tem uma função apaziguadora também junto ao público interno (HALLIDAY, 1987, p.41).

Naturalmente, a evolução deste tema ao longo dos anos vai ao encontro das principais preocupações da sociedade em geral, como humanidade, ao passo que a própria natureza do trabalho e da economia mudam. Localizadas hoje, os temas transcendentais das empresas estão

traduzidos em conceitos como o *triple bottom line*, ou o tripé de sustentabilidade, conceito desenvolvido por Elkington (2011), além de outros como a responsabilidade social corporativa e os pilares ESG (sigla em inglês para *Environmental, Social e Governance* – Ambiental, Social e Governança - que faz referência a uma linguagem do mercado financeiro para a obtenção de critérios de investimento em negócios que possuam preocupação e ação nos temas da preservação do meio ambiente, na escuta de pautas sociais e no asseguramento de uma governança corporativa robusta) entre outros.

#### **4.2 Aspectos da legitimidade no objeto**

Tendo desenvolvido uma base para os conceitos que traduzem o processo de legitimação e institucionalização, apresentando também a sua aplicação em um ambiente organizacional, vale então relacioná-lo com o objeto estudado, buscando dar forma e entendimento aos elementos não-verbais envolvidos nas relações dos agentes. A parte da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, o objeto, que aqui nos debruçaremos não se dá da mesma forma que os outros conteúdos jornalísticos presente na publicação. A mesa-redonda, recorte sobre o objeto escolhido, se dá de forma única no tempo e no espaço.

Quando falamos em legitimação, estamos trabalhando com um processo que manifesta – ou ao menos prescinde manifestar – uma espécie de consenso entre os indivíduos. O que exatamente é expresso como consenso poderá ser analisado a partir da metodologia aplicada, mas a parte que tange aos indivíduos já está bem delineada. Anualmente, a mesa-redonda da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa conta com a presença de diretores e vice-presidentes de departamentos de comunicação. Essa maneira genérica de apresentá-los serve como um primeiro consenso, uma vez que no universo particular de cada organização, as nomenclaturas, os cargos, os departamentos ligados ou subordinados a esses executivos podem variar bastante.

Sabemos então, que estes membros do campo profissional se situam de forma simbólica em seu centro – ou topo, como preferir. São profissionais que estão nos mais altos níveis de chefia dessas organizações, portanto, possuem poder de decisão. Ligando à ideia de legitimidade na política, podemos dizer que eles são detentores de um poder simbólico, em relação ao campo profissional da comunicação corporativa.

Além dos indivíduos, outros agentes do campo estão representados na mesa-redonda. Por um lado, um agente chancelador e por outro um agente representativo. O jornal Valor Econômico, como agente chancelador, empresta seu valor, prestígio e credibilidade ao dar

espaço, fisicamente e simbolicamente para estes membros ocupem um espaço quase que transcendental dentro de sua estrutura. A Aberje, como agente representativo, empresta também seu valor, prestígio e credibilidade, porém, estes, ligados à sua história e historicidade – entendendo-a como um agente que afirma um conhecimento, uma vivência e uma experiência sobre o passado e presente, além da visão de futuro. Ambos os agentes formam o que se entende por estruturas e instituições definidas para o exercício do poder – simbólico. Ao se encontrarem amparados por ambos os agentes, os membros do campo manifestam seu consenso livremente, já que passam a constituir uma comunidade autônoma e consciente.

Essa manifestação, no entanto, não se dá de forma inconsciente ou despercebida por parte dos agentes. É interessante destacar que Halliday menciona a Aberje como uma indicadora da importância do próprio tema da legitimidade para o campo da comunicação organizacional:

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) organizou em 2006, um programa internacional em parceria com a Syracuse University, cujo conteúdo demonstra a consciência de problemas retóricos, mesmo sem usar a terminologia deste capítulo: o desenvolvimento de um crisis response plan e de workshop sobre “como conquistar e manter o comprometimento dos funcionários em tempos de incerteza empresarial crescente”. Os olhos atentos da Aberje para a gestão da reputação corporativa, intimamente ligada à “saúde operacional da empresa” são indicadores de que a ação retórica legitimizante, com outras iniciativas empresariais, continua na ordem do dia (HALLIDAY, 2009, p. 42).

Ainda que o objetivo seja pesquisar a manifestação em grupo desses membros do campo, sem individualiza-los, alguns aspectos merecem ser mencionados. Observando a tabulação dos gêneros de todos os participantes das mesas-redonda, desconsiderando os mediadores, da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, que pode ser encontrada nos anexos, vemos uma predominância masculina na maioria das edições realizadas nos últimos 13 anos. Em três anos (2010, 2011 e 2014) apenas uma representante mulher esteve presente na mesa-redonda. Um equilíbrio no número de participantes do gênero feminino só é atingido no ano de 2019. Porém, as mulheres nunca ultrapassaram os homens em quantidade e representatividade na história da publicação. Não cabe, no entanto, especular as razões deste desequilíbrio na equidade de gênero neste caso em específico se compreendemos que o próprio campo da comunicação corporativa é um espelho de nossa sociedade, onde a equidade de gênero ainda permanece como um desafio a ser superado.



Tabela 1 – Participantes das mesas-redondas da Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa por Gênero

<b>Ano</b>	<b>Gênero Masculino</b>	<b>Gênero Feminino</b>
2008	7	3
2009	6	4
2010	9	1
2011	8	1
2012	9	2
2013	5	4
2014	7	1
2015	8	3
2016	6	5
2017	7	3
2018	7	5
2019	5	5
2020	5	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O entendimento de que os profissionais utilizam de narrativas de legitimação das organizações para também legitimar as suas posições é importante na medida em que estes próprios profissionais são responsáveis pela criação e disseminação dos argumentos e temas legitimadores dessas organizações.

Podemos considerar, portanto, que as mesas-redondas da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa contribuem de forma determinante para o desenvolvimento de uma narrativa do campo profissional da comunicação corporativa. O que nos aponta para esse caminho são fatores como a sua estrutura ritual. Como afirmam Nassar, Farias e Pomarico, “a comunicação não é um fenômeno organizacional, que pode ser separado do todo, mas é a própria organização” (NASSAR; FARIAS; POMARICO, 2019, p. 210).

Como propõem os autores, é possível estabelecer uma estrutura a partir dos entendimentos de elementos centrais do ritual e do processo de comunicação, dando respostas às perguntas: “Quem diz?; O que se diz, Para quem e Como é dito?; Onde é dito?; Quando é dito?; Por quê é dito?;” (NASSAR; FARIAS; POMARICO, 2019, p. 210). A partir dessa estrutura, podemos visualizar as perguntas que ainda restam acerca das próprias mesas-

redondas da revista. O quadro a seguir, ilustra uma tentativa de organização dos elementos que foram levantados e estudados para essa dissertação a partir da estrutura ritual e de comunicação.

Quadro 5 - Estrutura Ritual e de Comunicação das Mesas-Redondas da revista Valor Setorial  
Comunicação Corporativa

<b>Estrutura Ritual e de Comunicação das Mesas-Redondas</b>
<p>Quem diz?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais de comunicação do alto escalão de grandes empresas</li> <li>• Associação Brasileira de Comunicação Empresarial</li> <li>• Jornal Valor Econômico</li> </ul>
<p>O que se diz, para quem e o como é dito?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores práticas, valores, identidade e papel do profissional</li> <li>• Leitores do Valor (pessoas de alta renda, com ensino superior e predominantemente masculino, executivos de negócios) e rede da Aberje (profissionais e pesquisadores de todos os níveis, bibliotecas, comunidade interessada internacional e Universidades de comunicação)</li> <li>• Em um formato de debate aberto entre os profissionais e mediado pelos agentes com poder simbólico</li> </ul>
<p>Onde é dito?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em um espaço de afirmação</li> <li>• Simbolicamente, no âmbito do principal jornal econômico do país, o Valor Econômico</li> <li>• Fisicamente, em volta de uma mesa-redonda na própria redação do jornal Valor Econômico</li> </ul>
<p>Quando é dito?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anualmente, desde 2008, próximo ao fim do ano, entre os meses de novembro e dezembro, quando a revista é publicada</li> </ul>
<p>Por que é dito?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura setorial</li> <li>• Necessidade de institucionalização e de legitimação (de afirmação e comunicação com a sociedade)</li> <li>• Ganho de abrangência social</li> <li>• Transformação constante da atividade</li> </ul>

Fonte: Adaptado de NASSAR; FARIAS e POMARICO (2019) pelo autor.

A síntese que o quadro oferece resume o que foi identificado pela revisão bibliográfica, assim como nas entrevistas realizadas. A coletividade – o grupo de profissionais - é o principal

enunciador. Porém, como visto, eles são apoiados por dois agentes relevantes que chancelam o espaço e a temática discutida, respectivamente: Valor Econômico e Aberje.

O que se diz, em um primeiro momento, é identificado como as melhores práticas, as crenças e valores dessa comunidade, assim como sua própria identidade como grupo e sua função, em constante transformação. Esse item, porém, poderá ser verificado e esmiuçado a partir das análises propostas no capítulo seguinte. Em relação ao “para quem”, encontramos a resposta tanto no perfil traçado para o leitor do jornal, como para a comunidade estabelecida pela Aberje, em suas diversas especificidades e abrangências. Estamos falando de um perfil executivo de alta renda e com ensino superior completo, além de uma comunidade de profissionais das empresas associadas à Aberje, pesquisadores e acadêmicos que obtêm nesta publicação um espelho do mercado, assim como instituições – universidades e bibliotecas para as quais a Aberje envia as publicações. O “como”, podemos identificar no próprio formato em que a mesa-redonda acontece, em um debate aberto entre os profissionais do campo e os agentes com poder simbólico.

No “onde”, dois aspectos se sobressaem, um simbólico e outro físico. Como um elemento inerente ao ritual, a mesa-redonda acontece em um espaço de comensalidade, onde todos os participantes se sentam, com alimentos à disposição, e com um objetivo de contar histórias sobre suas experiências. Simbolicamente, a mesa-redonda é realizada dentro do próprio seio do veículo de imprensa, onde suas premissas chancelam o caráter legítimo, garantindo critérios como transparência e aceitação.

O “quando”, faz uma relação direta com o processo de institucionalização, que exige uma recorrência, ao possuir uma cronologia que é esperada. Uma vez ao ano, em certo período, dentro de um mês, com os mesmos agentes e com a participação de um grupo de profissionais. Já o “por que”, encontrado nas falas dos entrevistados, possui uma justificação editorial, que cobre setorialmente as mais diversas atividades econômicas, e outras circunstanciais, como a necessidade de institucionalização, o desejo de conquista de uma abrangência social como campo profissional e constantes transformações tecnológicas, sociais etc, que afetam a prática profissional.

Desta maneira, podemos dizer que o conjunto das mesas-redondas fazem uma contribuição em todos esses âmbitos significantes da estrutura ritual e de comunicação, em dois sentidos: nos aspectos sociais e psicológicos do indivíduo, em um contexto de grupo, e na canalização de expressões que orientam e consolidam ou questionam o *status quo*. (NASSAR; FARIAS; POMARICO, 2019).

Para responder então às questões propostas como perguntas de pesquisa, a análise se dedicará a olhar o conteúdo, ou seja, se aprofundará no “o que” e no “como”, por assim dizer. É inevitável, porém, que os outros aspectos como o “por que” e o “quando” apareçam em nuances, em referência à própria motivação dos agentes em estarem ali e também em referências temporais, ao ano de realização, ao passo e ao futuro. A análise, ao se relacionar com outros elementos da dissertação, como as entrevistas com os agentes do campo, representados pelo diretor-presidente da Aberje, Paulo Nassar, e pela editora de revistas do Valor Econômico, Tânia Nogueira Alvares, também revela os aspectos do “quem” e do “onde”.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE

Os capítulos anteriores trataram de estabelecer um entendimento de algumas ideias que estão contidas nas perguntas de pesquisa e nos objetivos gerais e específicos da dissertação. Iniciou-se um caminho com um passo atrás, em busca da trajetória da ideia de trabalho ao longo da história, assim como a sua especialização e surgimento de uma definição de profissão em um contexto capitalista. Tratou-se também de levantar um contexto do período em que ocorreu o recorte da análise, assim como uma história dos agentes envolvidos na constituição do objeto analisado.

A partir da revisão bibliográfica, estabeleceu-se um entendimento de narrativa de uma maneira geral, do que se entende por narrativas das comunicações como campo do conhecimento ao longo da história e do que se entende como narrativas do campo específico da comunicação organizacional, incluindo o campo das relações públicas por sua proximidade, imbricamentos e relação de proximidade tanto na teoria quanto na prática profissional. Buscou-se também uma compreensão sobre a legitimidade como conceito advindo inicialmente do campo da política, estabelecendo a possibilidade de aplicação a outros campos do conhecimento, como o das ciências da comunicação. E, a partir desse referencial, conectou-se o conceito de legitimidade das organizações, a partir de uma visão dos processos de legitimação das organizações pela comunicação. De maneira prática, também buscou-se estabelecer um contexto histórico dos campos da comunicação organizacional e das relações públicas.

A análise propriamente dita, tem como objetivo, então, responder à questão que se propõe com a dissertação, a respeito dos temas tratados de uma maneira geral e da existência dos temas da legitimação, como propostos por Halliday (1987), nas falas – ou narrativas, como se optou por referenciar essas enunciações devido ao seu teor significativo da experiência no tempo e no espaço – de representantes do campo profissional da comunicação corporativa nas mesas-redonda da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa.

Desta maneira, as próximas páginas se dedicam a olhar esse objeto a partir dessas premissas, aplicando uma metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 2021) e se utilizando de um programa de computador de análise para apoiar a interpretação da amostra como um todo, o Iramuteq.

Além do histórico e das condições de surgimento da publicação Valor Setorial Comunicação Corporativa, pareceu necessário também levantar outros dados quantitativos, criando assim uma gama de pressupostos que apoiem a justificativa de seu valor analítico, além de

considerar aspectos não-verbais da revista e, principalmente, da seção que se elegeu como recorte: as mesas-redondas.

Vale também ressaltar que a leitura prévia das revistas em um exercício de curiosidade, antes mesmo da decisão por sua análise nesta dissertação já havia despertado a atenção sobre o que, afinal, poderia representar aquele conjunto de publicações para o campo da comunicação. A leitura exploratória, especialmente das mesas-redondas e das falas ali presentes, gera instantaneamente perguntas, ideias e conexões de significados para quem atua no campo da comunicação social, seja no âmbito acadêmico ou profissional.

As revistas Valor Setorial Comunicação Corporativa sempre estiveram presentes no dia a dia profissional e emergiram como uma possibilidade de estudo após a decisão por caminhar pelo entendimento de como se dão os processos de legitimidade na sociedade, despertando para questões, talvez anteriores, que podem ser respondidas ao analisar um caso específico. No entanto, as narrativas que emergem em uma primeira leitura, as percepções que o leitor pode julgar possuir em um primeiro momento, são passíveis de desconfiança, mostrando-se necessária então a utilização de uma técnica, uma metodologia, que ajude a compreender se as percepções são pessoais ou se podem ser generalizadas – considerando, claro, suas limitações e recortes.

Ao mesmo tempo, a amplitude do conteúdo pode conter estruturas invisíveis à mera leitura, passíveis de captação somente a partir de análise estruturada, considerando categorias emergentes do próprio texto ou advindas da literatura do campo. Fato é que em um emaranhado de possibilidades, algumas decisões metodológicas precisam ser feitas, e a elas este capítulo também se dedicará.

## **5.1 Análise de Conteúdo**

Para atender ao objetivo geral de análise das mesas-redondas, optou-se pelo método de análise de conteúdo seguindo o manual proposto por Laurence Bardin (2021), em sua edição revista e atualizada de 2021. Como forma complementar de análise, previsto no próprio manual de Bardin, optou-se também pela utilização de um programa aberto de análises estatísticas e léxicas desenvolvido por Pierre Ratinaud, o Iramuteq.

Conhecida e habitualmente utilizada no campo das comunicações, a análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN,

2021, p. 40). Ela tem origem ainda no começo do século XX, em práticas de análise de textos jornalísticos ou de textos publicitários e de propaganda.

Apesar do manual da Bardin ser uma das maiores referências na academia brasileira em matéria de análise de conteúdo, outros autores também contribuem para o entendimento dessa metodologia. Para Bauer, por exemplo, a análise de conteúdo pode ser entendida como “uma técnica para produzir inferências de um texto focal para o seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER, 2007, p. 15).

Na contemporaneidade, a análise de conteúdo tem se desenvolvido, evoluído e vem recebendo propostas de aprimoramento, como é o caso do manual desenvolvido por Sampaio e Lycarião. Para eles:

análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021, p. 6).

Essas definições, no entanto, guardam similaridades importantes que caracterizam a análise de conteúdo como uma metodologia que busca a criação de inferências, conceito presente essencialmente em grande parte dos manuais e considerações feitas pelos mais diversos autores que se dedicaram a aplicá-la, entendê-la e desenvolvê-la. Além disso, diversos autores concordam sobre sua validade como um método de análise qualitativa. Como visto em Sampaio e Lycarião (2021), outros autores que validam essa visão são: Drisko e Maschi (2016), Franco (2005), Mayring (2014) e Krippendorff (2004).

Para Krippendorff, um dos maiores autores na área, por exemplo, a análise de conteúdo pode ser concisamente definida como uma técnica que tem como objetivo as mesmas inferências a partir de conjunto de textos replicáveis, considerando o contexto de seu uso (KRIPPENDORFF, 2004, p. 10).

A geração de inferências também é encontrada em Bardin, acerca da finalidade desse método. “A intenção da análise de conteúdo é a *inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que ocorre a indicadores (quantitativas ou não)*” (BARDIN, 2021, p. 40).

A partir dessa visão, podemos também tecer algumas considerações sobre o tipo de conteúdo que mais se adequa a este método qualitativo de análise. Os mesmos autores que validam a análise de conteúdo como qualitativa, enxergam em Krippendorff elementos chave para o sucesso de sua aplicação.

a AC é mais bem-sucedida quando analistas consideram realidades sociais constituídas linguisticamente que são enraizadas nos tipos de conversações que geram textos a serem analisados. Fenômenos repetitivos, rotineiros, públicos e institucionalizados são mais fáceis de inferir do que aqueles raros e pouco convencionais (KRIPPENDORF, 2004<sup>11</sup> apud SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021, p. 23).

Os aspectos considerados de sucesso para a análise de conteúdo, como a análise de textos gerados a partir de acontecimentos que se repetem, como afirmam os autores, estão presentes também no objeto alvo desta dissertação. As revistas Valor Setorial Comunicação Corporativa possuem uma rotina de publicação, o que possibilita também a sua institucionalização como um fenômeno social.

Seguindo o manual de Bardin (2021), a análise de conteúdo se dá em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise consiste em uma fase de organização, onde são tomadas as decisões pela escolha do material, formulação de hipóteses e definição dos objetivos e indicadores que sejam a base das interpretações do material (BARDIN, 2021, p. 121).

A pré-análise é seguida pela fase de exploração do material, que consiste “na aplicação sistemática das decisões tomadas. Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efectuadas por computador” (BARDIN, 2021, p. 127). É nesta fase que são realizadas as operações de codificação, decomposição ou enumeração a partir das regras estabelecidas anteriormente.

Em sequência, a fase de tratamento dos resultados e interpretação se dá na forma do estabelecimento de quadros estatísticos, diagramas e modelos que ressaltam as informações provenientes da análise. É a partir desses resultados que são feitas as interpretações e inferências acerca dos significados e em relação aos objetivos estabelecidos, assim como a identificação de outras descobertas que venham a surgir. (BARDIN, 2021, p. 127).

O conjunto de textos das revistas Valor Setorial Comunicação Corporativa, quando reunidos, formam um volume considerável para análise. Tendo então um material robusto, identificou-se a oportunidade e a necessidade de processar os dados de forma a obter uma visão geral, com dados estatísticos e léxicos que podem auxiliar na investigação que se procurou fazer para esta pesquisa. Buscou-se então um programa de computador que atendesse a critérios como uma boa experiência de utilização por outros pesquisadores, boas referências tanto na literatura quanto nos tutoriais de uso e um bom desempenho na análise de materiais em língua portuguesa.

---

<sup>11</sup> KRIPPENDORFF, K. **Content analysis**: an introduction to its methodology. Londres: Sage, [1980] 2004.



Considerando isso, o Iramuteq se apresentou como uma alternativa viável, além de ser um programa aberto e com utilização livre. Iramuteq é um acrônimo para *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Interface R para Análise Multidimensional de Textos e Questionários, em tradução livre). Como explicitado em seu nome, o software é ancorado no R, um programa estatístico desenvolvido na linguagem *python*.

Seu algoritmo utiliza-se da lematização, por meio do qual as palavras são buscadas e relacionadas por sua raiz, ignorando o tempo verbal, o gênero da palavra e se está no plural ou singular, por exemplo. O programa transforma textos em segmentos de texto, cria dicionário de formas (adjetivos, substantivos, verbos, advérbios, entre outros) que podem ser classificadas pelo pesquisador em ativas, suplementares ou eliminadas.

Ele foi desenvolvido por Pierre Ratinaud em 2009, pesquisador francês, e realiza cinco diferentes tipos de análises: “estatísticas textuais, especificidades e Análise Fatorial de Correspondência (AFC), Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise de Similitude e Nuvem de Palavras” (SALVIATI, 2017, p. 29).

As estatísticas textuais oferecem dados como: contagem de palavras, contagem de segmentos de texto, média de palavras por texto, identificação de palavras com uma única ocorrência, e as formas das palavras – ativas ou complementares – de acordo com o seu tipo verbal. As especificidades e a Análise de Similitude têm como objetivo representar as “ligações entre as palavras do *corpus* textual. A partir destas análises é possível inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância, a partir da coocorrência entre as palavras” (SALVIATI, 2017, p. 69).

Por sua vez, a CHD “é baseada na proximidade léxica e na ideia que palavras usadas em contexto similar estão associadas ao mesmo mundo léxico e são parte de mundos mentais específicos ou sistemas de representação.” (SALVIATI, 2017, p. 46). Nesta análise, o programa busca formatar classes de palavras que estão fortemente associadas, e que podem demonstrar de forma geral quais são os principais temas representados no *corpus*.

A Análise Fatorial de Correspondência cruza “o vocabulário (considerando a frequência de incidência de palavras) e as classes, gerando uma representação gráfica em plano cartesiano, na qual são vistas as oposições entre classes ou formas” (NASCIMENTO; MENANDRO, 2006).

Nas próximas páginas se apresentará uma descrição detalhada da execução de cada etapa da análise de conteúdo, considerando ainda as análises fornecidas escolhidas para se processar pelo programa de computador Iramuteq, a fim de apoiar as fases de exploração do material e de tratamento dos resultados obtidos.

## 5.2 Pré-análise

Para a fase de pré-análise, considerou-se também as etapas contidas e descritas pelo manual de Bardin. São elas: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses, referenciação dos índices e elaboração de indicadores, e preparação do material. Como observado por Bardin, essas etapas não seguem necessariamente um fluxo cronológico, no entanto estão intimamente conectados.

A leitura flutuante consiste em uma etapa em que o pesquisador se deixa conhecer os textos, portanto, uma etapa já iniciada bem antes do início da pesquisa, e que foi repetida para obter mais familiaridade com o material. Desta forma, foi possível também cumprir a etapa de escolha dos documentos, verificando, desta vez com a lupa de pesquisador, as condições favoráveis para que fossem estudados. A hipótese principal formulada para esta análise é a de que existem narrativas de legitimação organizacional, manifestadas pelos profissionais, nas mesas-redondas da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, uma vez que os participantes representam as empresas em que trabalham. O que se busca com a análise é a verificação desta hipótese, assim como a descoberta de outros elementos que contribuam para esse processo legitimante, deixando abertura para uma análise também exploratória.

Para verificar essa hipótese, estabeleceu-se o processo de categorização a priori. Segundo Bardin, “a categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: o inventário – isolar os elementos –; e a classificação – repartir os elementos, e, portanto, procurar ou impôr uma certa organização às mensagens (BARDIN, 2021, p. 146). Sobre as duas maneiras de proceder com a categorização, seguindo o manual de Bardin, optou-se por definir as categorias anteriormente, realizando um procedimento de repartição dos elementos à medida que são encontrados.

As categorias foram definidas a partir dos três grandes temas legitimadores identificados por Halliday: o de utilidade, compatibilidade e transcendência (HALLIDAY, 1987, p. 37-45), que foram explorados em capítulo anterior. Encontrou-se nessas categorias as condições mínimas necessárias para atender aos critérios de exclusão mútua e homogeneidade – uma vez que eles estão definidos e exemplificados na teoria da autora –, de pertinência – uma vez que verificou-se na leitura flutuante que há elementos que indicam a existência de enunciações de temas legitimadores das organizações por parte dos profissionais que representam essas organizações –, de objetividade e fidelidade – uma vez que há a possibilidade de definição de índices

que, ao serem encontrados, podem indicar a existência de determinado tema –, e de produtividade – uma vez que nos pré-testes verificou-se que seria possível identificar os temas legitimadores a partir destes índices pré-estabelecidos.

Para o tema da Utilidade, o qual a autora enxerga duas variáveis, a *vantagem* e a *ajuda*, os índices foram definidos como palavras que façam referências a produtos ou serviços, fornecimento de capital ou tecnologia, desenvolvimento econômico, bem-estar social, preservação da cultura, capacidade de trabalho e posse de conhecimento, seguindo os exemplos dados pela autora.

Para o tema da Compatibilidade, quando a posição tomada é em relação a identificação e semelhanças, os índices devem ser palavras que façam associações positivas entre si próprio e o seu público, ou que promovam a ideia de filiação, gostos e metas, além de referenciar um passado comum. Também se considerou palavras que fizessem alusão a um compatriotismo, assim como a comunidades de pessoas, países, indústria ou região, e até mesmo relações diretas com o Brasil.

Para o tema da Transcendência, em que a autora identifica três tipos – a transcendência do próprio ramo de negócio, de objetivos egocêntricos e do tempo – os índices devem ser palavras que façam relação da organização com forças externas, com o ambiente à sua volta, com a invocação de crenças, valores e justificativas de ações, de lucro, da força de trabalho e do impacto ambiental. Além disso, deve-se considerar também palavras que façam relação com o bem comum, com o futuro e com a construção de uma sociedade melhor.

Na tabela a seguir, os índices inicialmente levantados foram organizados para a identificação dos temas legitimadores no *corpus* analisado. As palavras estão em sua forma dicionarizada, porém, considerou-se todas as suas variações para a análise, assim como sinônimos que foram encontrados ao longo da análise. Além dos índices que fazem relação direta com o que foi exemplificado na teoria, outros foram adicionados à medida que o *corpus* foi explorado. Acerca destes, algumas considerações serão feitas na parte em que é descrito a aplicação da análise propriamente dita.

Quadro 6 – Categorias, Descrições e Índices Temas Legitimadores

<b>Categoria - Tema Legitimador</b>	<b>Descrição da Categoria</b>	<b>Índices</b>
Utilidade	Expressão de vantagens, ajuda e competência, quando se coloca como um (a) parceiro (a).	Produto; serviço; tecnologia; vantagem; benefício; objetivos; ajuda; social; econômico; cultura; capacidade; capaz; conhecimento; gestão; parceiro; necessidade; inovação; competência.
Compatibilidade	Expressão de identificação, semelhanças e boas relações, quando se coloca como a compatriota ou irmã em humanidade.	Relação; relacionamento; público; viver; funcionário; desenvolvimento; nacional; local; comunidade; país; Brasil; América do Sul; América Latina; indústria; setor; diversidade.
Transcendência	Expressão de relação com forças externas, invocação de valores e crenças, e justificativa de ações.	Ambiente; natureza; crença; missão; valor; ética; lucro; futuro; humanidade; sociedade; sustentabilidade; causa; ESG; propósito.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para verificar se os índices correspondiam e poderiam servir para a análise, conduziu-se um teste com uma busca no arquivo editado e preparado para a submissão ao programa de análise (que será descrito nas próximas páginas), e que obteve relativo sucesso, sinalizando positivamente à continuidade da análise.

### 5. 2.1 Preparação do material

Em seguida, prosseguiu-se para a preparação do material. O *corpus* analisado é composto das seções conhecidas como “mesa-redonda” das edições da Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, publicadas pelo jornal Valor Econômico, em parceria com a Aberje, entre os anos de 2008 e 2020. O período recortado foi determinado pelo início da publicação da revista no ano de 2008 até sua edição de 2020, que contém particularidades como os reflexos

da pandemia de COVID-19 nas organizações e na atividade profissional da comunicação corporativa, além de que, pela primeira vez, a realização de uma edição da mesa-redonda precisou ser virtual. Como é possível ler na abertura da edição de 2020:

O ano de 2020 ficará marcado na história da humanidade pelo impacto do vírus da covid-19, que causou mais de 1,4 milhão de mortos e mais de 50 milhões de contaminados no mundo até novembro. A pandemia interferiu nas relações humanas, mudando os rituais de convívio de encontros, refeições, cuidados pessoais e higiene. Nessa emergência, as empresas tiveram que se preocupar com os aspectos privados de seus públicos de relacionamentos, criando um novo pacto com a sociedade, diz Paulo Nassar, diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) (OLHAR ATENTO, 2020, p. 55).

A revista Valor Setorial Comunicação Corporativa também foi publicada em 2021, com uma segunda edição da mesa-redonda realizada de forma virtual. No entanto, a escolha por fazer o recorte da análise ainda em 2020 se deu pelos seguintes motivos: a) ao incluir o ano de 2020, conseguiremos ter uma ideia se a pandemia impactou não só a forma de realização da mesa-redonda, mas também a presença ou não dos temas legitimantes nas narrativas dos profissionais; b) e considerando que boa parte da dissertação já vinha sendo produzida ao longo de 2021, não convinha aguardar a publicação de mais uma edição da revista, que normalmente acontece em meados de novembro ou dezembro de cada ano.

Ainda que boa parte das edições da revista estivessem disponibilizadas em um formato de leitura virtual na seção de assinantes do jornal Valor Econômico, algumas edições não puderam ser encontradas por não estarem disponíveis. O acesso às edições faltantes só foi possível graças ao Centro de Memória e Referência da Aberje<sup>12</sup> que, em seu acervo especializado em comunicação organizacional, no arquivo histórico da associação, e de forma abrangente na bibliografia de relações públicas, jornalismo e memória empresarial, possui todas as edições da revista. Segundo a entidade, o Centro de Memória e Referência “é responsável pela prestação de serviços de disseminação do conhecimento na área de comunicação organizacional e pela gestão de documentos e informações de interesse histórico referentes à associação” (ABERJE, 2022). Em busca de um aprofundamento e uma leitura cuidadosa de cada revista, solicitou-se a consulta e o empréstimo de todas as edições junto ao CMR da Aberje.

Com as revistas físicas em mãos, vale fazer algumas observações. Como característica da revista impressa, podemos identificar sempre a existência de uma página dupla que abre a seção da mesa-redonda, que inclui uma foto ou fotomontagem com todos os participantes, além

---

<sup>12</sup> Para mais informações ou contato com o Centro de Memória e Referência da Aberje, consultar: <https://www.aberje.com.br/centro-de-memoria-e-referencia/>

de uma chamada temática. É interessante notar que a maioria das fotos utilizadas nestas páginas reiteram a presencialidade dos profissionais em um espaço físico único. O registro fotográfico assume uma importância não só protocolar e jornalística, mas também simbólica, à medida que transmite a ideia de um ritual que aconteceu em um espaço e tempo determinados. A seguir, é possível visualizar algumas dessas páginas de abertura.

Figura 2 – Primeira mesa-redonda, realizada em 2008, na redação do jornal Valor Econômico



Fonte: Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. São Paulo: Valor Econômico, 2008.



Figura 3 – Participantes da mesa-redonda de 2017 posam para foto na sede do jornal Valor Econômico



Fonte: Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. São Paulo: Valor Econômico, 2017.

Figura 4 – Mesa-Redonda 2020, primeira realizada de forma virtual devido à pandemia



Fonte: Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. São Paulo: Valor Econômico, 2020.



Outro elemento que vale destacar é a própria mídia em que a mesa-redonda é publicada. Sendo impressa e editada dentro do formato de revista, questões como a diagramação, distribuição de imagens e textos, possuem a intencionalidade de uma visualização completa das mesas-redondas, onde o texto se apresenta junto a outros elementos gráficos que dão destaque a uma ou outra fala, que dão identidade e “cara” aos autores dessas falas. A seguir, são destacadas algumas das páginas internas da seção mesa-redonda de edições da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa.

Figura 5 – Páginas internas da mesa-redonda de 2017, com aspas em destaque

**MESA-REDONDA**

ciona. Se alguém chega lá e não tem trem, a culpa é da Vale, não se quer saber se foi o MST que parou o trem. Existem determinados sites e determinados blogs que são importantes, e com esses eu me preocupo. Com os demais não me preocupo, senão não se dorme. Acompanho, por exemplo, os blogs dos formadores de opinião e alguns que estão lá na ponta perguntando as minhas falhas. Sabemos que entre o erro que acontece no interior do Pará e a sede no Rio de Janeiro tem uma longa distância, então muitas vezes sei das falhas da companhia monitorando esses blogs. Mas a rede social ainda não disse a que veio. Como lidar? Ninguém tem a resposta, porque a rede social é uma coisa nova. O que eu penso sobre rede social é: decida o que você quer.

**RODOLFO GUTILLA** – A gente não pode olhar para a mídia social como ameaça. Acho que sua grande contribuição é poder colocar a empresa conversando com seu consumidor. A Natura está fazendo 40 anos e lançamos um projeto por um blog para perguntar ao consumidor qual produto ele gostaria de ter de volta, porque somos uma indústria de bens de consumo semiduráveis e descontinuamos muitos produtos. Lançamos em torno de 170 por ano e muitos são tirados de linha. Ouvimos os consumidores e relançamos alguns dos que chamamos de clássicos de Natura. O consumidor escreveu, assim como o consumidor dá uma dica da tampa que não fecha direito, da fragrância que não está fixando. Ou seja, o custo de inovação pode cair drasticamente se você colocar o seu consumidor a serviço da criação dos seus produtos. Isso a mídia social permite.

**ANA CLAUDIA PAIS** – Eu diria até mais. Trabalho na área de comunicação há 20 anos e antigamente a gente tinha um papel: a empresa falava e o que fazíamos sempre vinha de alguma pressão, seja interna ou externa. Antes levava um tempo até a informação chegar e ter a resposta, não tinha a velocidade atual. Só que hoje em dia não existe mais espaço para a empresa falar apenas dela, temos de exemplificar com alguma ação ou atitude. Acho que a questão das mídias sociais é muito mais no sentido do que precisamos dar respostas, e não se vamos adriar a A, B ou C. Concordo que as empresas têm seus passivos e antes a gente tinha o mote de falar o que é bonito e esconder o que é ruim. Agora, não existe mais isso por causa da pressão, internas ou externas, seja por cartas, memorandos, e-mails, seja pelas mídias sociais. A postura nas empresas é mais na linha “tem coisas ruins e estamos melhorando”. Essas novas ferramentas possibilitam ao comunicador responder a esses questionamentos, e temos o papel de filtrar isso para a empresa, dizer qual a velocidade de resposta, temos o papel de nos antecipar.

**AUGUSTO RODRIGUES** – A adesão a essas mídias colaborativas não é o ponto mais importante, e sim o desafio que representam. Vamos pensar um pouco na forma como nos comunicamos: muda tudo! Estamos nos comunicando com o nosso pessoal como se não houvesse um Twitter. É um desafio, porque não conseguimos nos adaptar a esse mundo novo de textos curtíssimos, de síntese. Os 140 caracteres do Twitter são um desafio de como a gente se comunica com esse povo novo. Fiz uma pesquisa com eletricitistas, que teoricamente não têm Twitter. Todos assinam a revista *Vejo*, estão vendo essa sinetização crescente da comunicação e querem informação qualificada em muito menos tempo. É um brutal desafio para nós.

**CLAUDIA DAVID** – Nosso negócio é supercomplexo, também temos muitos passivos. A questão dos transgênicos é nova e as pessoas não entendem. Comecei a monitorar essas mídias porque são importantes. É por onde circulam os jovens, e são eles que comentam sobre os transgênicos. Já tive crises geradas a partir de mídia social que foram parar na mídia impressa. É interessante escutar aquilo que estão falando sobre a sua empresa, e há uma oportunidade aí, porque descobri que, assim como existem opositores, há pessoas favoráveis que estão em cima do muro, que só não comentam a favor porque não têm subsídios. Descobri quem são essas pessoas, se são formadores de opinião, e passei a dar subsídios para que falassem com base. Dou todo material para eles, fundamentado em ciência, porque o que fazemos é ciência, para que comentem com segurança e com propriedade. Participei de uma audiência pública em que o líder do Greenpeace estava twittando, enviando na hora o que estava acontecendo. Precisamos estar atentos com o novo cenário e saber aproveitar as oportunidades.

**GISLAINE ROSSETTI** – É preciso entender o valor agregado, dar a tonalidade e o timing, porque cada negócio exige estratégias diferentes. A química tem um passivo, mas esse não é o ponto. A gente precisa estar no Twitter, precisa ter alguma coisa jogada no YouTube? Não sei, depende. Se possuo um produto que precisa ter agressividade, talvez eu tenha de estar. Considero preocupante a questão das relações das gerações. As mídias sociais não têm ainda profundidade. É uma nova temática, uma nova demanda, um novo jeito de fazer comunicação, mas ainda é preciso se aprofundar. Tem muito a ver com a geração Y, que traz todo esse dinamismo, mas não é tão profundo. Por isso, o cara a

**Antes a gente tinha o mote de falar o que é bonito e esconder o que é ruim. Agora, não há mais isso**  
*Before our motto was to talk about the good things and hide the bad. Today, that is no longer true*

Gerente de comunicação da Holcim, empresa suíça produtora de cimento e concreto. Formada em jornalismo e com MBA em marketing, está na companhia desde 2006. No reposicionamento da empresa, trabalhou com a equipe para enfatizar a questão da sustentabilidade. Communications manager at Holcim, a Swiss producer of cement and concrete. With a degree in journalism and an MBA in marketing, she has worked at the company since 2006, during efforts to reposition the company, she worked on the sustainability team.

**Hoje, falamos e o mundo discute e devolve de forma que muitas vezes a gente nem sequer consegue prever**  
*Today, we speak and the whole world discusses and it*

Com uma equipe de 20 pessoas, trabalha na siderúrgica Usiminas. Responsável pela assessoria de comunicação, ligada à área de relações institucionais, é jornalista e relações públicas, com especialização em comunicação e gestão empresarial. With a team of 20 people, she is responsible for the public relations area (under the institutional relations department) at steel mill Usiminas. A journalist with a public relations background, she is specialized in communications and corporate management.

**Não conseguimos nos adaptar ao mundo de textos curtíssimos. Os 140 caracteres do Twitter são um desafio**  
*We can't adapt to the world of ultra short texts. The 140 characters of Twitter are a challenge*

Diretor de comunicação do Grupo CPFL, que reúne 26 empresas, responde também pelas áreas de marketing, relações públicas, organização de eventos, qualidade e reclamações de clientes, que tem 40 pessoas. Sociólogo, cursou três anos de comunicação. Communications director at CPFL, which comprises 26 companies, he is also responsible for the marketing, public relations, events, ombudsman and handling client complaints areas, which comprise 40 people. A sociologist, he studied communication for three years.

**O desafio das redes sociais foi o principal tema do debate realizado no Valor**



Fonte: Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. São Paulo: Valor Econômico, 2017.



Figura 6 – Página interna da mesa-redonda de 2011, com destaque para aspas dos participantes e tradução para o inglês na parte inferior

**MESA-REDONDA**



**“Transparência é fundamental para se conquistar confiança”**

Carlos Eduardo Camargo, diretor de comunicação externa da Embraer, é formado em administração pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAPESP), com especialização em finanças.

do real. Na verdade, são mundos que se somam e um tem impacto no outro. O que temos hoje nesse novo universo são fontes novas e isso se encaixa com a necessidade da geração Y de ter opções de questionar tudo e todos o tempo todo e buscar respostas. O que eu chamo de comunicação líquida podia até ser gasta, porque ela acaba tomando o espaço todo.

**MALU WEBER** – É a nuvem da geração Z.

**SÉRGIO GIACOMO** – Exato, e tem a ver também com controle. Estamos saindo de um controle que antes era feio a priori. No início da internet, não tínhamos acesso aos sites no trabalho; só podíamos acessar a intranet. A partir do momento em que a web se tornou uma ferramenta de trabalho, você acessa qualquer site. O controle vem a posteriori. É preciso a liberdade de acesso e punir os excessos, se acontecerem, mas não partir do princípio de que todo acesso deve ser punido; as pessoas usam a informação muito mais para o bem do que para o mal. É nesse espírito que a geração Y funciona.

**PAULO NASSAR** – Podemos então dizer que os novos públicos querem uma comunicação que extrapole os 140 caracteres e que rompa com o tom informacional. Querem mais significado, a qualidade e contexto na informação. Como isso está impactando as narrativas das organizações, que são muito mais impositiva?

**RODOLFO GUTILLA** – As organizações precisam contar a sua história e preservar o seu mito de origem, porque é nele que se encontra a sua essência, valores, crenças, a sua razão de existir neste mundo. Quando você junta todos esses elementos na narri-

va, consegue mobilizar pessoas, encantar consumidores, atrair e recrutar profissionais para a sua empresa. Há uma limitação, portanto, desses demais meios de comunicação que são puramente informacionais, que têm seu lugar no mundo e cada vez mais terão, mas servem para mensagens rápidas, infográficos. Quando você quer mobilizar pessoas, criar um grupo, vai precisar de mais do que 140 caracteres, de múltiplos meios e acessar todas as memórias cinéticas das pessoas por esses meios.

**ANTÔNIO CARLOS SEIDL** – Acho que os jovens da geração Facebook querem narrativas mais completas. Eles usam o Twitter, mas ao mesmo tempo buscam uma informação mais completa. Iso eles encontram nos relatórios de sustentabilidade, que estão ficando mais complexos, com mais informações, com mais cases baseados no sistema GRI.

**MALU WEBER** – Estamos contando a trajetória da Votorantim por meio do Story Telling, que é feita com a ajuda dos colaboradores. Todos querem se sentir protagonista e é importante dar-lhes essa voz porque são eles que constroem a empresa, muito mais do que tecnologia.

**SÉRGIO GIACOMO** – Isso leva à questão da mobilização para algo. Na Vale, percebemos em algumas empresas que, para passar do cada um cuidando da própria gestão para a próxima etapa, que é cada um preocupado com a segurança do seu colega, é preciso contar a história. Quanto mais eu conheço o meu colega, mais eu me preocupar com ele. Como fazer isso com 120 milhões de pessoas espalhadas por 40 países? Usando a mídia social interna como meio para que as pessoas se conheçam. O interessante é a reação dos outros. Quando alguém na China escreve alguma coisa e alguém do Canadá se identifica, eles acabam se tornando colegas e não só funcionários da mesma empresa. Isso acaba criando um propósito comum, uma comunidade de fato.

**PAULO MARINHO** – Não tem diferença nenhuma os 120 mil colaboradores da Vale com os outros milhões que estão nas redes sociais. Eles querem uma interação; querem empresas que talvez comuni-

**“Em menos de um mês, tivemos mais de 20 mil interações na mídia social interna”**



Malu Weber, gerente geral de marcas e comunicação do Grupo Votorantim há nove anos. É formada em jornalismo pela Universidade Federal do Paraná.

**ROUND TABLE** BY GLEISE DE CASTRO

**MORE HUMAN RELATIONSHIPS**

Social networks set a new, more consensual, tone for relating with target public

The meteoric growth of social networks has radically changed the way large companies handle their communication. The mapping and analysis of information on the web that directly affects corporations is now as customary as the creation of strategies and the adoption of tools to transform negative exposures into successful case studies. But how should companies approach this new environment, provide transparency to their stakeholders and at the same time protect their reputations? These were some of the questions addressed during a round table organized in September by Valor in partnership with the Brazilian Business Communication Association (Aberje). The debate was attended by the following communication executives: Guilherme Pena de Cooperisar, Carlos Eduardo Camargo of Embraer, Antonio Carlos Seidl of HSB, Paulo Marinho of Itau, Hélio Muniz of McDonald's, Rodolfo Gutilla of Natura, Eraldo Carneiro of Petrobras, Sérgio

Giacomo of Vale and Malu Weber of Votorantim, in addition to the president of Aberje, Paulo Nassar.

**VALOR** – What has been the impact of the growth of social networks on corporate communication?

**SÉRGIO GIACOMO** – There is no longer a pyramid relationship of sending information, feedback and analysis. These days, everything happens at the same time and our main challenge is to conduct the analysis and provide a response at the same speed. And finding the appropriate response can be complicated, since although a person may have a specific interest, on social networks they enter on the same level as a shareholder, an employee or a supplier. So we have to create a hierarchy, but not like in the past. It is not necessarily the shareholders that come first. Vale is one of the sites on Facebook and Twitter that is most preferred by young people looking for work, because we rely heavily on the networks for recruitment. But as we move outside the

recruitment area and into the more traditional field of information, such as releasing a new report, the numbers fall. We are learning to deal with these variables and to see how this impacts reputation.

**HELIO MUNIZ** – I've been at McDonald's for 10 days and before I was at Gol. They are both companies that deal with a large mass of people on a daily basis. If a customer is well or poorly treated at a restaurant or when embarking on a flight, they can express this immediately, which turns them into a vehicle of communication. On the other hand, the company itself has also become a vehicle of communication, since it can communicate institutionally. Gol uses social networks as a customer service channel. On Facebook, the company's page has turned into a sales channel. This begs a question that I think all companies are asking themselves: who's going to oversee this channel? Marketing, institutional communication or institutional relations? The decision at Gol was for the communication department to use the networks as a vehicle for information and the marketing department, as a vehicle for sales. One exam-

ple of this: six million fares sold in just six hours in a promotion exclusively on Facebook, without the use of any paid media. McDonald's also uses social networks for customer services. Each year, the company runs a day-long campaign called McHappy Day, when the proceeds from all Big Mac sales are donated to institutions that support children with cancer. Much of the publicity is now generated on social networks, and the result is just as important as the publicity gained from issuing a press release to the media.

**RODOLFO GUTILLA** – Natura currently has 1.2 million sales representatives in Brazil, 7000 employees, around 70 million consumers and almost 9,000 individual shareholders. All these stakeholders are on the networks. We have yet to develop a broader strategy to organize all our initiatives on social networks, but we are working towards this.

**MALU WEBER** – The Votorantim Group today has a quality presence on social networks. In 2009, we set ourselves the task of making an assessment to discover who constituted this new generation, this restless public

34 ValorSetorial COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

ValorSetorial COMUNICAÇÃO CORPORATIVA 35

Fonte: Revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. São Paulo: Valor Econômico, 2011.

Ainda a respeito do *corpus*, é possível observar que se mantendo uma estrutura de transcrição de falas abertas, enunciadas durante a mesa-redonda, o formato pouco se modifica ao longo dos anos. Isso quer dizer que, apesar de não se repetir as mesmas perguntas, os mesmos profissionais presentes e os mesmos jornalistas, as mesas-redondas são sempre editadas na forma de intervenções, perguntas, considerações e argumentações abertas, guiadas pelos condutores da mesa-redonda ou pelos próprios membros da mesa-redonda que, em algumas raras vezes, questionam seus próprios colegas.

Com acesso às versões digitais da revista no site do Valor Econômico, os textos foram transcritos com a ajuda de uma extensão no navegador Google Chrome, o BlackBox, que permite selecionar partes de imagens que contêm textos não copiáveis, e transferi-los para um documento Word. Em relação às revistas que não estavam disponíveis no site do Valor, foi necessário fotografar as páginas, abri-las no computador e fazer o mesmo processo. Após essa etapa, realizou-se uma edição que permitisse a leitura fluida, sem alterações de espaço, além de ajustes de eventuais erros cometidos pela extensão. Os textos foram editados para ganhar uma

uniformidade que possibilitasse a análise, uma vez que, na forma que foram publicados, não seguiam um formato único.

A respeito disso, o exemplo principal são as autorias das perguntas que permeiam os textos. Em algumas edições, as perguntas são de autoria do “Valor”, sem a identificação de um interlocutor, indicando que estava sendo feita por um jornalista do jornal. Em outras edições, as perguntas tinham um interlocutor definido, como por exemplo, o diretor-presidente da Aberje e Professora Titular da ECA-USP, Paulo Nassar. Ainda em outras edições, as perguntas podiam variar de autoria, e apresentarem também a autoria dos próprios participantes, que conversam entre si ao longo da mesa-redonda. Considerando estas variáveis, buscou-se a seleção e exclusão de todas as perguntas, uma vez que a análise tem como foco justamente as falas e afirmações dos profissionais.

Com a necessidade de edições específicas do conjunto de textos para a submissão ao programa, editaram-se os trechos transcritos para o Word em uma nova forma, seguindo as exigências do programa, a partir de tutoriais específicos que guiam diversos pesquisadores.<sup>13</sup> A seguir, os resultados da submissão do *corpus* tratado e submetido ao algoritmo do Iramuteq também são apresentados e algumas considerações são tecidas a respeito do *corpus*.

### 5.3 Exploração do material

Para a fase de exploração do material, no qual são feitas as aplicações e os processamentos dos dados, decidiu-se então por aplicar em primeiro lugar as análises do Iramuteq e, em seguida, realizar a análise de conteúdo a partir das categorias dos temas legitimadores.

Para a etapa das análises permitidas pelo Iramuteq, o processo se deu de forma relativamente simples, exigindo somente a aplicação de alguns ajustes que pudessem gerar gráficos com boa visualização, além de processar outros gráficos com a exclusão de elementos verbais que não contribuíam para a análise. Dentre as análises disponíveis no programa, optou-se por processar aquelas que poderiam contribuir mais para a interpretação do *corpus*, sendo elas: as estatísticas textuais, a análise de similitude, a nuvem de palavras e a Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

---

<sup>13</sup> O programa Iramuteq conta com site com diversos tutoriais em diferentes línguas para consulta, onde foi possível extrair o passo a passo para baixar e executar o programa, preparar e submeter os textos às análises e também obter informações para interpretá-los. O site pode ser acessado em: <http://www.iramuteq.org/documentation>

Para a etapa da classificação e isolamento de trechos do *corpus* que apresentam identificação com as categorias dos temas legitimadores, tentou-se realizar a operação via Iramuteq. Porém, como o programa faz a divisão do *corpus* por segmentos de texto, excluindo elementos como pontos finais e vírgulas, não seria possível identificar se aquele trecho correspondia a uma fala específica ou se aglutinava outra. Deste modo, a operação se realizou em duas subetapas complementares, diretamente nos arquivos em Word das transcrições. A primeira subetapa consistiu em pesquisar pela ferramenta de busca os índices determinados para cada categoria, assim como suas possíveis variações. Por exemplo, para o índice “relação”, além da própria palavra, também se procurou por “relacionamento”, “relações” etc. Ao localizar o índice, procedeu-se uma leitura para identificar se realmente a aparição correspondia às descrições do tema legitimador, e seu consequente isolamento ou não. Após a busca por todos os índices, procedeu-se uma segunda leitura geral dos documentos, a fim de encontrar trechos que se assemelhassem aos temas, mas que não tinham sido localizados, assim como identificar novos índices que pudessem estar presentes e não tinham sido considerados. A respeito dessas subetapas, algumas observações são relevantes em cada categoria.

Para a categorização de trechos referentes ao tema da Utilidade, desconsiderou-se a presença dos índices na descrição de cargos profissionais, e em situações que não estivessem ligados ao contexto da categoria. O índice “social”, por exemplo, aparece amplamente ligado à mídia ou redes, mas não está falando sobre questões sociais propriamente. Estes casos não foram considerados ou isolados. Desconsiderou-se também o índice “cultura” em referência à cultura interna ou da organização, uma vez que neste contexto, o índice é relativo à cultura nacional. Os índices “gestão”, “inovação” e “competência” foram adicionados posteriormente após a identificação da presença repetidas vezes nos mesmos trechos em que o tema se referia à Utilidade.

Para a categorização de trechos que trouxessem o contexto do tema da Compatibilidade, desconsiderou-se, por exemplo, a aparição do índice “relação” quando colocado em sentido de “em relação a algo”. A mesma lógica foi aplicada ao índice “desenvolvimento” em trechos que aparecia como “desenvolvimento de *software*”. O índice “Brasil”, também foi desconsiderado em aparições de nomenclatura de cargos e de determinação de uma empresa filial. Percebeu-se que alguns índices previamente selecionados, como “semelhante”, não obtiveram resultados, e por isso foram excluídos. O índice “diversidade” foi incluído posteriormente, após a identificação da palavra em alguns trechos.

Já no isolamento de trechos com relação ao tema da Transcendência, o índice “valor” apontou diversas vezes para referências ao nome do jornal Valor Econômico, e estas aparições não foram consideradas, assim como referências à valores financeiros, uma vez que o contexto exige uma qualidade intelectual ou moral da palavra. O índice “ética” foi adicionado após a identificação de sua alta frequência junto a outros índices de Transcendência. Considerou-se também a inclusão do índice “compliance”, que a partir de certo ano também aparece com frequência. Porém, o índice se mostrou bastante volátil, aparecendo em categorias diferentes, afetando sua qualidade de exclusão, e não foi adicionado. Para o índice “natureza” e suas variáveis, desconsiderou-se quando aparece em sentido de “essência de algo”, como a “natureza do negócio”.

Natural do processo de isolamento, como previsto no manual de Bardin, a emergência de novas categorias pode ocorrer durante esta operação. E foi o que ocorreu destacadamente na categoria dos temas de Transcendência. A decisão, no entanto, foi de não se categorizar em separado, e sim destacá-los como uma subcategoria dentro da categoria de Transcendência. Essa decisão foi tomada pois a emergência de uma nova categoria só se deu a partir dos últimos anos do recorte, e aponta para uma tendência que precisará ser verificada em pesquisas futuras.

#### **5.4 Tratamento dos Resultados**

O primeiro resultado obtido ainda de forma preliminar pelo programa diz respeito aos dados gerais do *corpus*. Pode-se então verificar que o conjunto de 13 textos, que neste caso se refere a cada mesa-redonda das edições da revista, totalizou 49.773 palavras – ou ocorrências, segundo a linguagem do próprio programa –, sendo que, aplicada a lematização, não inclui as variações das palavras.

O programa também realiza uma separação dos textos em fragmentos, geralmente considerando três linhas do texto, que funcionam como facilitadores da análise, denominados de segmentos de texto. O total de segmentos de texto, então, foi de 1.371. A média de palavras por texto, ou seja, por mesa-redonda, é de 3.824. A respeito das palavras que aparecem somente uma vez no *corpus* – sendo denominadas de hápax – o programa indicou a existência de 3.274 delas.

O programa também possibilita a identificação e a separação das palavras de acordo com as duas formas, sendo as formas ativas aquelas consideradas principais (substantivos, ad-

jetivos, verbos e advérbios) e as formas suplementares àquelas consideradas secundárias (pronomes, artigos, conjunções e preposições). Para ilustrar, extraiu-se as dez principais formas ativas presentes no texto e que são mais interessantes para a análise, além de também ranqueá-las de acordo com seu tipo gramatical, que podem ser observadas nas tabelas a seguir.

Tabela 2 - Dez principais formas ativas presentes no *corpus*

<b>Forma</b>	<b>Frequência</b>	<b>Tipo gramatical</b>
não	630	adv
empresa	512	nom
comunicação	393	nom
mais	385	adv
como	334	adv
muito	212	adv
porque	209	adv
área	165	nom
hoje	154	adv
social	154	adj

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tabela 3 - Dez principais adjetivos presentes no *corpus*

<b>Forma</b>	<b>Frequência</b>
social	154
público	125
novo	121
grande	119
só	97
importante	71
interno	69
estratégico	54
mesmo	53
corporativo	53

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tabela 4 - Dez principais advérbios presentes no *corpus*

<b>Forma</b>	<b>Frequência</b>
não	630
mais	385
como	334
muito	212
porque	209
hoje	154
também	129
quando	111
ao	99
dentro	92

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tabela 5 - Dez principais substantivos presentes no *corpus*

<b>Forma</b>	<b>Frequência</b>
empresa	512
comunicação	393
área	165
gente	148
ano	143
questão	141
negócio	131
mídia	98
sociedade	95
papel	95

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tabela 6 - Dez principais verbos presentes no *corpus*

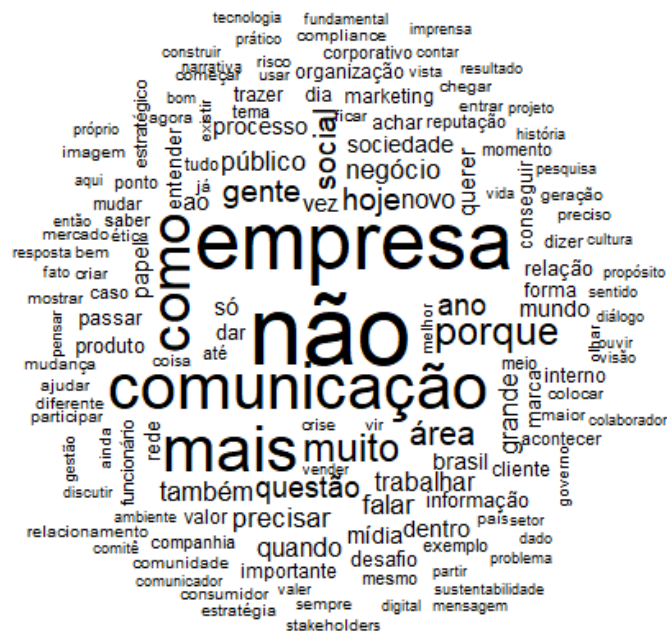
<b>Forma</b>	<b>Frequência</b>
falar	128
precisar	123
trabalhar	117
querer	108
passar	83
dar	82
entender	80
achar	75
conseguir	71
trazer	67

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Algumas palavras inicialmente não foram reconhecidas pelo programa, entrando em uma lista à parte das formas ativas. Apesar de não possuírem uma frequência expressiva que mudasse o ranqueamento das formas ativas, vale citá-las pelo motivo de, ao se deparar com elas, é possível compreender que se trata de palavras de outro idioma, siglas muito utilizadas no campo profissional da comunicação corporativa, assim como nome de empresas ou neologismos emergentes tanto do mundo acadêmico quanto do mercado da comunicação. Entre as palavras não reconhecidas com maior número de frequência estão: stakeholders (43); compliance (43); CEO (26); Twitter (21); Facebook (18); ESG (14); São Paulo (12); RH (12); ONGs (12); e YouTube (11).

Outra forma de visualização interessante fornecida pelo programa é a nuvem de palavras. Em um primeiro exercício, considerou-se a geração de uma nuvem de palavras com todas as formas ativas consideradas pelo programa, que pode ser vista a seguir:

Figura 7 - - Nuvem de palavras de todas as formas ativas



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).





#### 5.4.1 Análise de Similitude

Disponível entre as análises do programa, a análise de similitude produz um esquema que revela as ligações das palavras dentro de um *corpus* de texto. Ela é baseada na teoria dos grafos – ramo da matemática que explora as relações entre objetos de um determinado conjunto.<sup>14</sup> Sua aplicação possibilita a visualização gráfica do *corpus* textual, auxiliando em sua interpretação e identificação estrutural.

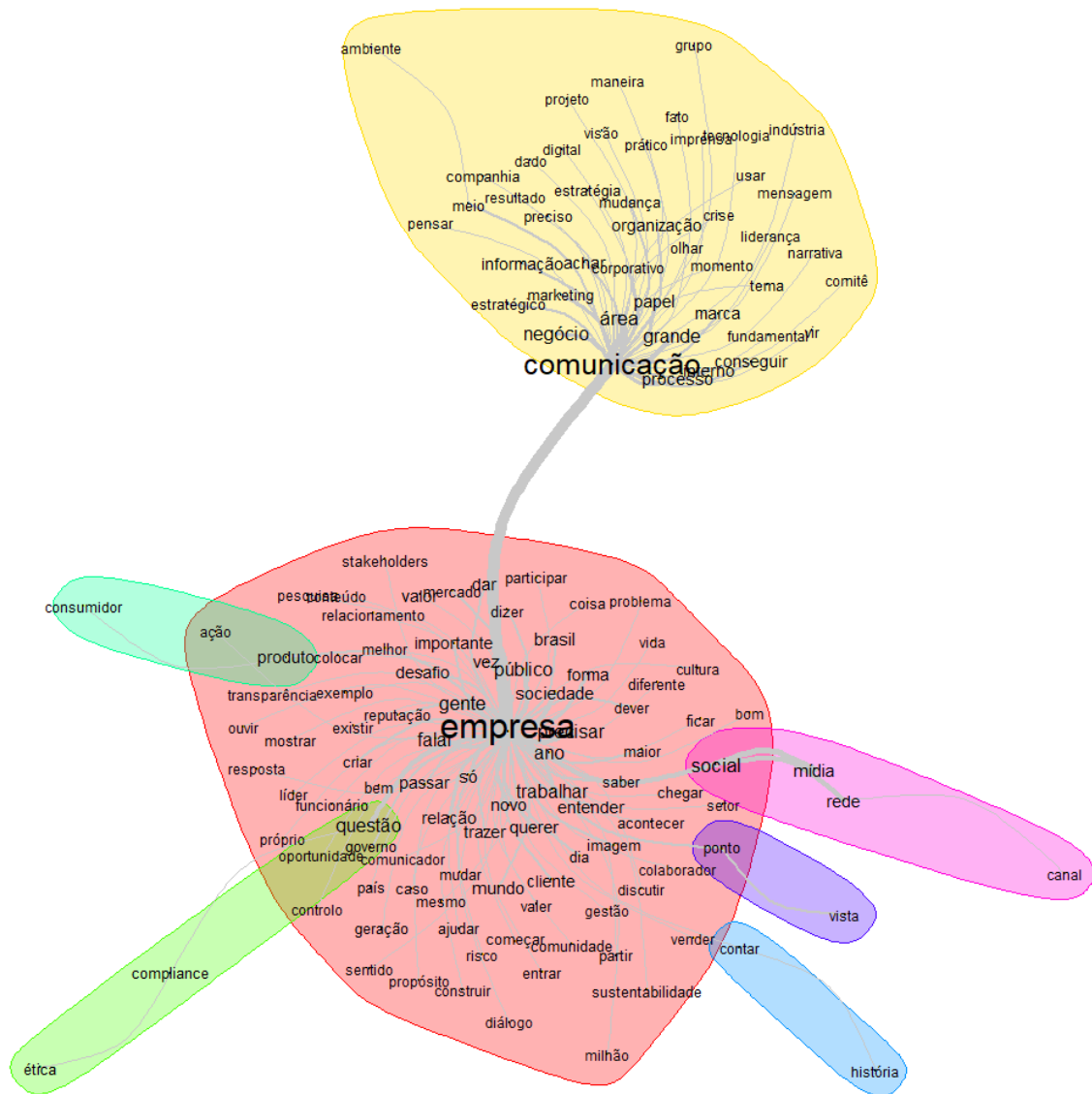
Com esse objetivo, foram gerados dois gráficos a partir da aplicação da análise de similitude no *corpus* textual. No primeiro deles, considerou-se todas as formas ativas - advérbios inclusos. Percebendo a impossibilidade de interpretação uma vez que o número de palavras se mantinha alto, optou-se por considerar apenas as palavras que tinham uma frequência igual ou maior a 35 vezes, além de excluirmos a palavra “não”, que apesar de aparecer com alta frequência, não auxilia na análise dos dados.

---

<sup>14</sup> Uma aprofundamento melhor sobre a teoria dos grafos aplicado ao Iramuteq pode ser encontrada no manual desenvolvido por Maria Elisabeth Salviati, em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati#:~:text=%2D%20Grafo%3A%20A%20teoria%20dos%20grafos,ordenados%20de%20V%2C%20chamado%20arestas>.



Gráfico 2 - Gráfico da Análise de Similitude – sem advérbios



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os gráficos gerados a partir da Análise de Similitude, apesar de possuírem uma diferença considerável entre si, começam a revelar o conjunto de assuntos que mais aparecem no *corpus*. No gráfico que considera todas as formas ativas, podemos observar dois grandes pólos que se ligam entre si, o pólo da *comunicação* e o da *empresa*. A começar pelo pólo da *comunicação*, as palavras imediatamente mais próximas são *área*, *negócio*, *papel* e *marketing*. Em uma segunda camada há as palavras *organização*, *interno*, *corporativo* e *negócio*.

Conhecendo o *corpus*, podemos dizer que quando citada, a palavra *comunicação* está relacionada a assuntos como: *área de comunicação*, o *papel da comunicação*, sobre sua relação

com o marketing e sua relação com o negócio, em um sentido da atividade exercida pela empresa.

O pólo *empresa*, por sua vez, dá origem a outros quatro agrupamentos (gráfico 1). Em primeiro lugar, na área mais próxima do pólo *empresa*, podemos enxergar uma forte relação com o tempo, a partir das palavras hoje e ano. Também há o indício de que ao falar das empresas, fala-se de suas necessidades, pois há a presença da palavra precisar. Há também o indício da abordagem da relação da empresa com a sociedade, seu público e uma ideia de um ambiente interno da empresa, com a palavra dentro.

Os agrupamentos possuem quatro palavras que conectam a *empresa* aos temas, além de indicarem em que termos esses temas estão sendo tratados. Começando da esquerda para a direita (gráfico 1), o primeiro agrupamento surge da palavra como, podendo indicar um sentido circunstancial ou conectivo. A ética parece ser uma condição ou valor para as empresas, assim como a sustentabilidade parece estar sempre acompanhada, já que em teoria deve ser um processo ou um valor da própria empresa.

O agrupamento seguinte reúne expressões de quantidade e qualidade, e sugere que a empresa faz algo muito bem ou que precisa ter muito diálogo. Em seguida, o agrupamento que traz as palavras social, rede e mídia, trata sobre redes sociais e mídias sociais, que podem ser tomadas como sinônimos neste caso. Isso mostra que há uma preocupação relevante sobre a presença e atuação das empresas nessas plataformas. Por fim, o agrupamento posicionado à direita traz uma ideia de quantidade ou intensidade em relação à informação, produto, consumidor e mundo.

Se observamos a parte esquerda do pólo *empresa*, podemos ver surgir, pela distância de outras palavras, um agrupamento muito focado na palavra *compliance*, o que pode indicar que este é um tema emergente.

No segundo gráfico gerado a partir da Análise de Similitude, desta vez excluindo os advérbios, é possível observar que os pólos *comunicação* e *empresa* se mantêm. Desta vez, no pólo *comunicação*, vemos a aparição da palavra processo, muito próximo à *comunicação*. Esse posicionamento dá indícios de que há uma preocupação com a realização dos processos comunicacionais, principalmente os internos, palavra que aparece levemente sobreposta entre as duas. Além disso, a ideia de resultados e objetivos também surge com a aparição do verbo conseguir no raio próximo.

No pólo *empresa*, vemos a proximidade maior com a palavra reputação, assim como público, gente e sociedade, indicando uma forte relação com ideias de interação entre esses atores. Os agrupamentos se tornam mais espaçados e mudam. É possível ver com maior

definição a emergência de um agrupamento que une *compliance* e ética, que surge de uma ramificação com governo, oportunidade e questão. O índice nos levar a crer que as relações com o governo, assim como práticas de ética e *compliance* também estão presentes nas discussões.

Um outro agrupamento aparece bem definido em relação à produto e consumidor, indicando também que a discussão passa por esse tema. A mídia social, assim como a rede social também aparecem em outro agrupamento, desta vez se mostrando uma discussão mais específica, em relação a essas plataformas como “canal”. O agrupamento que possui “ponto” e “vista” indica que falar a partir do ponto de vista da empresa, ou da comunicação, é uma expressão muito utilizada, e mostra a presença de uma definição do território da conversa bem delineado. O mesmo fenômeno parece acontecer com a ideia apontada no agrupamento que contém “contar” e “história”. Ramificando-se da palavra vender, podemos concluir que a empresa conta histórias com esse fim mercadológico.

A Análise de Similitude, portanto, ajuda a compreender um pouco sobre as estruturas do *corpus*, como estão concentradas as expressões e palavras mais utilizadas, dando indícios sobre temas específicos e que são caros à comunicação corporativa. Observando com o filtro dos temas legitimadores, identificamos que há a presença do tema da Utilidade, uma vez que há um agrupamento sobre produto e consumidor, de Compatibilidade, uma vez que vemos um índice de relações a partir da ideia de diálogo e processos, e também de Transcendência, uma vez que as palavras ética e *compliance* podem estar presentes com sentidos de valores adotados para as empresas.

#### 5.4.2 Classificação Hierárquica Descendente

A CHD é um tipo de análise disponibilizada pelo Iramuteq que permite compreender quão próximos ou distantes estão os grupos de palavras e qual é a importância relativa de cada uma. Ela é feita a partir do método de Reinert, que organiza o *corpus* em classes de segmentos de texto que possuem palavras e vocabulários similares entre si e diferentes dos segmentos de textos de outras classes.

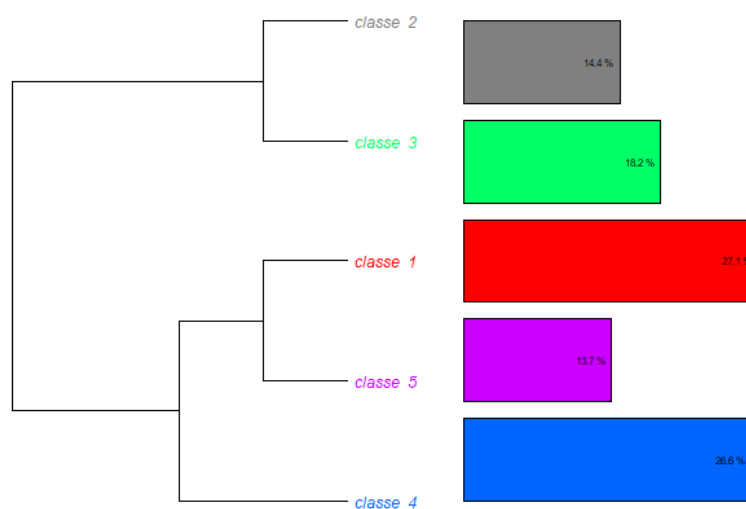
Esta análise é baseada na proximidade léxica e na ideia que palavras usadas em contexto similar estão associadas ao mesmo mundo léxico e são parte de mundos mentais específicos ou sistemas de representação. Nessa análise, os segmentos de texto são classificados de acordo com seu respectivo vocabulário e o conjunto de termos é particionado de acordo com a frequência das raízes das palavras. O sistema procura obter classes formadas por palavras

que são significativamente associadas com aquela classe (SALVIATI, 2017, p. 46).

A exigência mínima para que a CHD possa ser utilizada é o aproveitamento de ao menos 70% dos segmentos de texto do *corpus*. A razão desta exigência é relativa à garantia de que exista minimamente uma homogeneidade no *corpus* textual, que possibilite essa classificação. Este é um ponto importante pois, como mencionado, as mesas-redondas não estão estruturadas na forma de uma sequência repetitiva de perguntas aos participantes, mas ao mesmo tempo estão balizadas, por exemplo, em assuntos relativos à comunicação, o que possibilita a existência de uma uniformidade. Ao processar a CHD, obteve-se o aproveitamento de 77,39% dos segmentos de texto, significando que a análise é válida.

O principal resultado que pode ser obtido pela CHD é a inferência sobre os temas que estão mais presentes no *corpus*. As classes são definidas a partir da distribuição estatística qui-quadrado, que fornece um teste de hipótese sobre a certeza que podemos ter da relação entre o resultado e a distribuição esperada para o fenômeno. As classes finais possuem formas associadas com qui-quadrado superior a três e a significância inferior a 0,05. Na ilustração a seguir, visualizamos como o programa dividiu as classes. Duas grandes classes são subdivididas em outras, sendo que em um dos casos ocorre outra subdivisão, totalizando cinco classes de palavras. A *classe 1* possui 27,1% dos segmentos de texto, a *classe 4* possui 26,6% dos segmentos de texto, sendo as duas as classes mais representadas. Elas também possuem um grau de proximidade. Em seguida, a *classe 3* apresenta 18,2% dos segmentos de texto, a *classe 2* possui 14,4%, e a *classe 5* possui 13,7%.

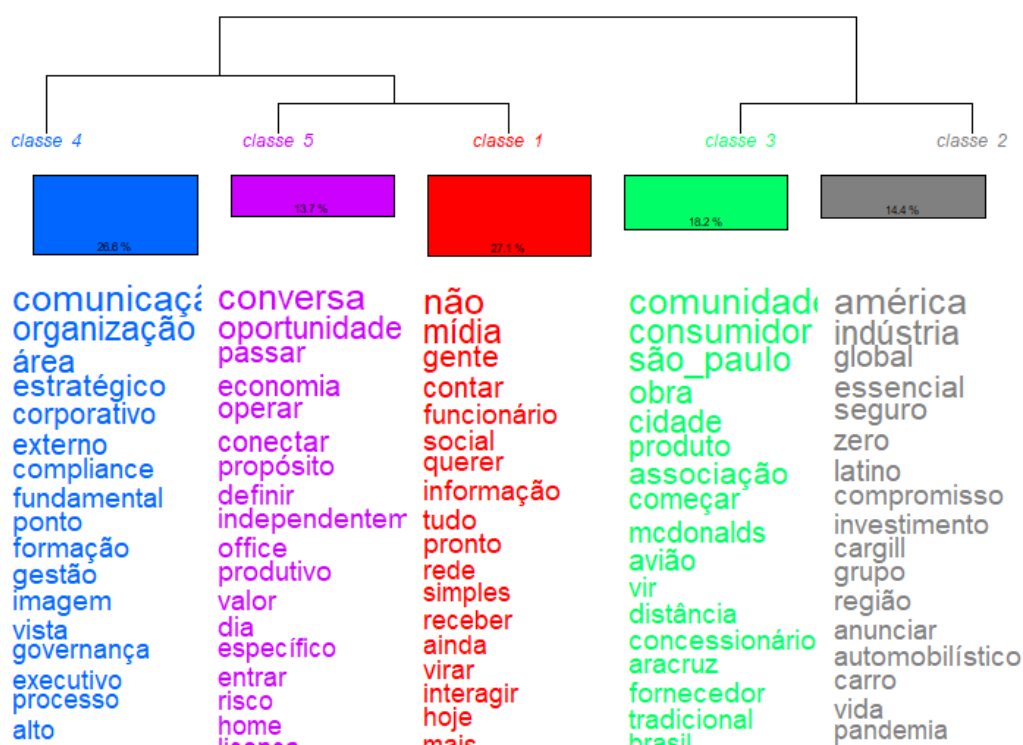
Gráfico 3 - Classes de Palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Outra forma de visualização da distribuição das classes é a partir do dendograma com a classificação das palavras relevantes e mais presentes em cada uma. Vemos então que as cinco classes de palavras possuem indícios dos temas tratados ali, porém, a interpretação mais fiel desses dados exige um conhecimento do *corpus*, assim como um estudo um pouco mais detalhado das formas das palavras presentes.

Gráfico 4 - Classes de Palavras com exemplos de formas



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Esse estudo pode ser feito a partir da observação das divisões das classes em diferentes formas (adjetivos, verbos, advérbios e substantivos) que são fornecidas pelo programa. A tabela a seguir apresenta os resultados da CHD, considerando todas as formas relevantes. Nesta representação, a única forma que não está apresentada integralmente são os substantivos das classes 3 e 4, que foram limitados a 15 palavras, em ordem de importância que aparecem no programa, para simplificar a interpretação.



Quadro 7 - Classes de Palavras e suas formas mais importantes

Classe	Segmentos de Texto	Formas mais importantes			
		Adjetivos	Verbos	Advérbios	Substantivos
1	27,1%	Social Pronto Simples	Contar Querer Receber Virar Interagir Achar	Não Tudo Ainda Hoje Mais	Mídia Gente Funcionário Informação Rede
2	14,4%	Global Essencial Seguro Latino Automobilístico Químico Industrial	Anunciar Lançar Emprestar Atrair Tomar Regulamentar		América Indústria Zero Compromisso Investimento Grupo Região Carro Vida Pandemia Série Sul Varejo Inclusão Ásia
3	18,1%	Tradicional Governamental Acionista Exterior	Começar Vir Ligar Entornar Aprender Procurar	Depois	Comunidade Consumidor Obra Cidade Produto Associação McDonalds Avião Distância Concessionário Fornecedor Brasil Banco Proteção Livro
4	26,5%	Estratégico Corporativo Externo Fundamental Alto Interno Político Direto	Desenvolver Mostrar	Também Dentro Exatamente	Comunicação Organização Área Ponto Formação Gestão Imagem Vista Governança Executivo Processo Narrativo Papel Liderança Reputação
5	13,6%	Produtivo Específico Inteiro Transparente	Passar Operar Conectar Definir	Independentemente	Conversa Oportunidade Economia Propósito

		Futuro	Entrar Influenciar		Office Valor Dia Risco Licença Fluxo Internet Relacionamento
--	--	--------	-----------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Além das divisões das formas, o programa faz a relação com as variáveis que foram inseridas no *corpus*, mostrando em quais subrecortes as classes estão mais presentes. Neste caso, como a única variável inserida foi o ano de publicação da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, podemos observar em quais edições da mesa-redonda essas classes estão mais presentes. Por exemplo, a classe 1 está melhor representada, ou representada com destaque, nas edições de 2009, 2011 e 2014 da mesa-redonda.

Quadro 8 - Destaques de representação no *corpus*

Classe	Destaque
1	2009 2011 2014
2	2018 2020
3	2012 2018
4	2008 2013 2015 2017
5	2009 2016

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em um exercício de identificar melhor os temas a que essas classes se referem, voltou-se a uma releitura das edições das mesas-redondas e obteve-se uma percepção mais confiável sobre os temas que as estruturam.

A Classe 1 nos mostra que um dos temas principais tratado no *corpus* é sobre as **redes e mídias sociais**. O tema está ligado, por exemplo, à ideia de mídia social interna para funcionários, contar histórias a partir dessas mídias, e preocupar-se com os fluxos de informação. A palavra gente refere-se à utilização do termo “a gente”, quando os participantes das mesas-redondas falam sobre si no plural, os comunicadores e os profissionais, ou nós, a

empresa. Há também uma presença forte da emissão de opiniões, com a utilização do verbo achar. Podemos perceber, então, que o tema é abordado a partir das impressões, experiências e opiniões dos participantes.

A Classe 2, por sua vez, tem uma predominância de temas de **estrutura organizacional e setorial**. Fala-se sobre América do Sul e Latina em referência às estruturas organizacionais das empresas, indicando que são responsáveis pela área de comunicação na região ou que se encontram dentro de uma estrutura regional com essa arquitetura. Há também referências à inovação e pioneirismo de ações específicas na região. Além disso, as indústrias que mais se associam a este tema são a automobilística e a química. Nesta classe, discute-se também estruturas e processos empresariais globais, e percebe-se uma ênfase na garantia de segurança destes, assim como a assunção de compromissos e tomadas de responsabilidade. Isoladamente, percebe-se a presença da palavra “zero”, que faz referência principalmente a uma argumentação de um representante da indústria automobilística que enfatiza suas metas “zero”.

A Classe 3 engloba temas relativos ao **relacionamento** de diferentes atores com a empresa. A leitura nos mostra que os participantes falam sobre a sua relação – ou a relação da empresa, e até mesmo da área de comunicação –, com diferentes atores como: as comunidades locais onde estão instalados, com os governos em suas várias instâncias, com o consumidor em diversos tipos de interação, com as associações setoriais que congregam suas empresas – com destaque para referências à própria Aberje –, chegando até a atores do exterior e com governos de outros países.

A Classe 4 se concentra na discussão de temas ligados a **problemas de gestão da comunicação**. Fala-se sobre a comunicação como área, como estratégia, como estrutura dentro das empresas, como atividade a ser desempenhada e como processo. Além de discutir sobre o perfil do profissional de comunicação e sua formação ideal. Há uma forte ênfase também na discussão sobre o papel – a função – da comunicação nas empresas, de forma mais restrita, e na sociedade, de forma mais ampla. A partir dessas balizas, estão presentes os temas de gestão do que podemos chamar de intangíveis, como o risco, a reputação, marca e relações, além dos tangíveis, como gestão de crise, questões sociais e do meio ambiente.

Por fim, a Classe 5 pode ser identificada como um agrupamento dos temas sobre **transições e transformações**. Nesta classe, estão discussões sobre como se dão, em quais condições e sobre o que são as conversas estabelecidas pelos profissionais e empresas. Em que contextos condicionantes elas se dão, a partir da identificação de oportunidades e conexões. Além disso, fala-se também de contextos macro, relacionados à ideia de economia industrial, economia humana, economia dos intangíveis e evoluções, como a “economia 4.0”, internet e

licença social para operar. Há ainda a presença de uma ligação com a exigência de possuir propósitos e valores, e de quais são eles. O tempo tem uma presença importante, expressando-se pela ideia de dia a dia, passando a noção de ações sendo realizadas à medida de sua passagem.

De um modo geral, podemos dizer que este são os cinco temas mais presentes nas mesas-redondas da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa: **redes e mídias sociais; estrutura organizacional e setorial; relacionamento; problemas de gestão da comunicação; e transições e transformações.**

Da forma que o dendograma da CHD foi desenvolvido, percebemos que há uma proximidade entre as classes 2 e 3, estrutura organizacional e setorial e relacionamento, respectivamente. Ambos os tópicos parecem estar próximos devido ao seu caráter organizacional. Fala-se da empresa de forma estrutural, como um agente em unidade, que se relaciona. Já as classes 1, 4 e 5, redes e mídias sociais, problemas de gestão da comunicação e transições e transformações, respectivamente, estão envolvidas em temas mais específicos da prática profissional da comunicação corporativa. Observando atentamente, podemos perceber que a classe 1 poderia estar contida na classe 4, pois redes e mídias sociais estão inseridos nos problemas do dia a dia do comunicador. Porém, a CHD nos mostra que a relevância deste tema para os participantes das mesas-redondas é de tamanha importância que se destaca em uma classe separada, mas ainda próxima. Mais próximo ainda dos temas das redes e mídias sociais, estão os desafios de transições e transformações, onde os participantes parecem colocar em perspectiva suas atividades e as organizações que representam.

A respeito dos temas da legitimação, as classes apresentam indícios de narrativas de Utilidade, Compatibilidade e Transcendência, mas não chegam a delinear claramente uma divisão ou uma tendência maior de uma classe ou outra a uma narrativa específica da legitimação. A partir dessa ideia geral do que o *corpus* textual transmite com predominância, podemos passar a observá-lo e analisá-lo sob a lupa das narrativas de legitimação.

#### 5.4.3 Narrativas de Legitimação

Sabendo-se então do que se trata o *corpus* a partir de diferentes análises, a análise de conteúdo pode oferecer um olhar suplementar para um conhecimento específico do conjunto de textos. Verificada a existência de narrativas de legitimação organizacional como definidas a partir da teoria, passamos então à interpretação e às considerações sobre as maneiras que essas narrativas aparecem no *corpus*.

A partir dos índices e das etapas descritas na execução da exploração do material, obteve-se a seguinte distribuição dos temas de legitimação no *corpus*. Para o tema Utilidade, foram encontrados 92 trechos expressam a ideia de vantagem, ajuda e competência, que se coloca a organização como um parceiro. Para o tema da Compatibilidade, foram encontrados 109 trechos que expressam identificação, semelhanças e boas relações, quando se coloca a organização no papel duplo de *compatriota* e *irmã em humanidade*. Para o tema da Transcendência, foram encontrados 84 trechos que expressam relação da organização com forças externas, invocação de valores e crenças, e justificativa para suas ações. O Apêndice C traz na íntegra todos os trechos que foram selecionados para cada categoria. Nas páginas seguintes, são destacados e discutidos exemplos de trechos coletados durante a análise.

Tabela 7 - Distribuição dos temas no *corpus***Distribuição dos temas no *corpus***

<b>Tema</b>	<b>Ano</b>	<b>Quantidade de aparições</b>
Utilidade	2008	7
	2009	2
	2010	8
	2011	2
	2012	7
	2013	9
	2014	4
	2015	8
	2016	3
	2017	5
	2018	12
	2019	9
	2020	16
	<b>Total</b>	<b>92</b>
Compatibilidade	2008	16
	2009	0
	2010	10
	2011	10

	2012	14
	2013	5
	2014	5
	2015	3
	2016	8
	2017	7
	2018	8
	2019	8
	2020	15
	<b>Total</b>	<b>109</b>
	2008	7
	2009	1
	2010	6
	2011	3
	2012	2
	2013	2
Transcendência	2014	8
	2015	5
	2016	2
	2017	2
	2018	18
	2019	1
	2020	27
	<b>Total</b>	<b>84</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

#### 5.4.3.1 Narrativas de Utilidade

Os trechos identificados como de Utilidade trazem diversas abordagens dessa ideia, desde uma fala mais direta sobre a vantagem entre produtos produzidos por diferentes competidores, passando pela competência, poder de realização e capacidade de ação das empresas, até o posicionamento da empresa como um ator social que faz contribuições

importantes para áreas específicas da sociedade, como um parceiro. Entre os três temas, a Utilidade ficou em segundo lugar com mais trechos identificados no *corpus*. Observando a distribuição quantitativa dos trechos identificados, a edição da mesa-redonda de 2020 é, particularmente, a que apresenta uma maior concentração da utilização do tema, com 16 trechos categorizados.

O tema da Utilidade aparece como uma formulação generalizada. Neste trecho de 2008, por exemplo, as empresas dos participantes são apresentadas de forma coletiva a partir da sua contribuição na oferta de empregos e no crescimento financeiro.

*Nós todos aqui nesta mesa geramos muito emprego oportunidades de trabalho, fazemos crescer um mercado de muitos bilhões de reais.*

Outro exemplo de contribuição está na edição de 2012, que, em uma concepção mais profunda, sugere um aporte no desenvolvimento cultural das classes mais populares.

*Outro fato que nos marcou foi ter trazido 75 obras do Museu d'Orsay, de Paris, para São Paulo e Rio de Janeiro. Quem duvidava de que as classes D e E gostam de cultura viu multidões querendo conhecer, ouvir a respeito. Investimos nos centros culturais do Banco do Brasil R\$ 50 milhões/ano e temos um retorno espetacular de mídia espontânea.*

Em certo momento, a narrativa de Utilidade também percorre diferentes aspectos que a definem. Partindo da afirmação de uma capacidade técnica incorporada em seus funcionários altamente preparados, o trecho destacado, de 2017, ainda sugere uma cooperação com outra instituição de grande renome nacional.

*A Embraer cuida de pessoas de alto conhecimento técnico, científico e tecnológico e precisa atrair talentos no Brasil e no exterior, onde compete com outros grandes nomes. O que faz a diferença é o fato de a empresa ter nascido da educação, com a criação do ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), e por ter investido mais e mais na área.*

A ideia de ajuda também percorre um caminho de ascensão, do mais simples para o mais complexo. A empresa produtora de papel não se restringe ao seu produto final, e o enxerga como uma contribuição para um campo mais amplo, o da educação.

*Nosso produto está ligado à educação, porque produzimos papel, matéria-prima de livros e de publicações.*

A expressão da empresa como parceira também aparece de forma muito interessante, fazendo uma ligação com o campo da comunicação e citando um dos agentes promotores da mesa-redonda.

*Deveríamos investir mais nesta parceria de empresas, porque temos uma comunidade forte de comunicação, formada pela Aberje, nessa reação em como a sociedade vê além das empresas e como podemos reagir melhor.*

Identificando que este trecho está presente na edição de 2020, podemos dizer que a afirmação faz uma referência direta à pandemia quando fala sobre “reagir melhor”. O período foi marcado por colaborações entre diferentes empresas de diversos setores para amparar seus funcionários, população das localidades instaladas e grupos de risco. O elo sugerido para essas ações de Utilidade empresarial é o construído pela Aberje por meio da associação entre empresas e profissionais.

Um dos índices adicionados posteriormente na categoria Utilidade foi o de “inovação”, percebido após a leitura dos trechos em que outros índices estavam presentes. No exemplo abaixo podemos encontrar um destes trechos.

*A XP é uma empresa grande no Brasil, mas tem essa mentalidade de inovar, de errar inclusive. O Guilherme Benchimol, o nosso CEO, diz que ele é quem mais erra na empresa.*

É interessante notar que a inovação aparece associada à ideia de erro de uma maneira positiva, dando a entender que só uma empresa que possui a capacidade de reconhecer e ter espaço para erros pode realmente inovar. Quase como uma inversão da lógica de afirmação de excelência, este exemplo do uso da Utilidade como argumento para legitimação traz consigo um teor de fragilidade, aproximando a empresa da realidade humana, onde as pessoas invariavelmente estão sujeitas a cometer enganos.

#### 5.4.3.2 Narrativas de Compatibilidade

Os trechos identificados como de Compatibilidade trazem ideias que estabelecem uma identificação entre atores sociais, semelhanças entre a empresa e seus públicos, além da afirmação de boas relações. A persona assumida pela empresa neste tipo de tema é, como se refere Halliday, dupla: a compatriota e a irmã em humanidade. A primeira, claro, faz referência às suas compatibilidades com o país em que está inserido, e a segunda tenta fazer uma aproximação com outro posicionando-se como uma igual. Entre os três temas, a



Compatibilidade foi o que mais reuniu trechos. Observando a distribuição quantitativa dos trechos identificados, a edição da mesa-redonda de 2008 foi a que mais apresentou narrativas de Compatibilidade, com 17 trechos contabilizados. Vejamos alguns casos a seguir.

Este primeiro exemplo tem como principal característica não uma fala direta, mas sim a contação de uma história para exemplificar como a empresa se deu conta de sua necessidade de Compatibilidade em uma espécie de aproximação com um direito individual dos cidadãos.

*Tem um exemplo do Itaú Cultural que é emblemático. A regra era assim: o público não pode se alimentar dentro do Itaú Cultural. E houve um entendimento de que, se não pode se alimentar, não se pode amamentar. Aí o pessoal engajado queria fazer na Paulista um movimento, o "mamaço". Nós revertemos. Abrimos a casa para fazerem o movimento lá dentro. Não foi comunicar, foi uma atitude de respeito. O grande recado da rede social é muito menos comunicacional, e muito mais de engajamento, de relacionamento. As empresas vão ter que se tornar mais humanas, vão ter que conversar.*

A *persona* de irmã em humanidade fica muito clara neste trecho. Em sua narrativa, a empresa age em vias de dissipar as diferenças que existem entre as regras estabelecidas por elas mesma e um próprio entendimento de humanidade.

Em outro trecho destacado, encontramos um exemplo marcadamente legitimador pela compatibilidade. A narrativa explicita a necessidade de compatibilidade afirmando sua longa existência no país anfitrião, seguida do seu público interno e chegando até a necessidade de compatibilidade com o próprio país sede. Também estão presentes neste trecho aspectos de desenvolvimento econômico e garantia de segurança.

*A Basf fez 100 anos no Brasil em 2011 e trabalhamos fortemente com o público interno. Isso coadunou com a boa perspectiva econômica do país e a Basf no Brasil, que sempre teve de lutar para atrair investimentos do grupo, conseguiu desengavetar um projeto, o do ácido acrílico. É o primeiro complexo que vamos fazer na Bahia, no polo petroquímico. Isso traz uma nova cara para a empresa, do ponto de vista de crescimento. Nosso papel nesse processo é engajar stakeholders e convencer a Alemanha, já que eles fazem investimento onde há projeção de crescimento e segurança jurídica. Há uma análise do cenário e nós na comunicação somos envolvidos nesse processo, desde preparar as narrativas para o público interno até para a Alemanha, em inglês e alemão. É desafiador explicar para fora os nossos mecanismos.*

A compatibilidade também pode ser uma expressão indireta de uma necessidade geral das empresas para defenderem seus interesses. Neste trecho, a partir de uma generalização, observamos não só a utilização de uma exigência por diálogo, mas o apontamento de um caminho que pode ser seguido a partir das boas relações da empresa com outros atores, posicionando o campo profissional da comunicação corporativa como protagonista.

*Podemos até discutir se lobby no Brasil é legal, mas o fato é que as empresas privadas precisam dialogar com o setor público. Como isso vai se dar? As empresas terão de, se não liderarem, ao menos puxarem os assuntos que impactam a sociedade por meio de entidades setoriais ou especializadas. E o papel da comunicação é ser protagonista desse debate.*

Em mais um exemplo, temos um caso bem simbólico que estabelece uma ideia de compatriotismo em dois momentos históricos distintos.

*No período do regime militar, certamente a Volkswagen foi solicitada a participar da visão desenvolvimentista do país, e talvez não tenha ficado claro o tipo de cooperação que possa ter havido da empresa ou de pessoas que nela trabalhavam com o regime. O grupo decidiu então contratar um historiador para fazer um estudo independente e esclarecer o papel da companhia nesse período. Ele veio ao Brasil, investigou o assunto e em breve vai apresentar o resultado dos estudos.*

Neste trecho, vemos uma narrativa de Compatibilidade que busca explicar motivação de uma cooperação durante o regime militar brasileiro, justificando sua compatibilidade à época a partir do argumento de contribuição ao desenvolvimento do país. Por outro lado, considerando uma nova necessidade de se mostrar compatível com a sociedade brasileira do século XXI, a empresa expressa seu compatriotismo a partir de uma revisão sobre suas próprias ações, incluindo um ator independente, que indica uma outra necessidade de legitimidade no processo.

Ainda próximo ao campo da política, vemos no trecho a seguir uma narrativa de Compatibilidade que buscar superar até mesmo os acirramentos e polarizações político-partidárias da contemporaneidade. A demanda por posicionamento está presente, além da tentativa de se manter acima do assunto.

*O advento das redes sociais fez com que as posições ficassem exacerbadas, então você é cobrado por suas posições. Você é A ou B? Não sou nem A nem B. Eu tenho 60 milhões de clientes. Temos clientes do Bolsonaro, temos clientes do Haddad, tenho clientes*

*negros, brancos, mulheres e homens. Não é um desafio fácil para as nossas corporações.*

Em mais um trecho, podemos observar uma narrativa de Compatibilidade voltada a um grupo específico, o de estudantes.

*A Bayer faz uma pesquisa em 50 países todos os anos para mensurar o grau de penetração da marca em vários públicos. Em 2011, recebemos o resultado da pesquisa, que mostrava que a Bayer estava perdendo participação entre o público jovem. Como a Bayer é uma empresa muito antiga, a solução que nós da comunicação criamos, em 2012, foi desenvolver um portal de conteúdo, que é o Bayer Jovens. Todo ano fazemos uma remodelação para não ficar ultrapassado.*

A menção ao tempo de atuação da empresa, ao dizer que a Bayer é uma empresa muito antiga, deixa claro como a necessidade de legitimação das organizações é constante. E a aceleração desse processo fica claro também na conclusão do argumento, quando indica que a renovação do portal também precisa ser constante.

#### 5.4.3.3 Narrativas de Transcendência

Os trechos identificados como de Transcendência trazem expressões de relações com forças externas à organização, a invocação de valores e crenças, além da justificativa de sua atuação na busca por lucratividade, na exploração do meio ambiente e na utilização da força de trabalho. Neste tema também apresentam ideias que transcendem o tempo, ramo de atividade e visam o bem comum da sociedade. O tema da Transcendência foi o que menos reuniu trechos se comparado aos outros dois. Observando a distribuição dos trechos selecionados entre as edições da revista, a que mais apresenta trechos com narrativas de Transcendência é a do ano de 2020, contabilizando 27 no total.

Este primeiro exemplo destacado é interessante pois faz, dentro do ambiente da discussão, uma constatação da necessidade de justificativa perante a atividade exploratória realizada pela empresa. Sua justificativa, porém, ainda parece estar em um estágio inicial, mas está presente, podendo ser classificada como uma narrativa de transcendência.

*Certificações florestais são interessantes e há formas menos interessantes, como campanhas internacionais contra grandes ícones do fornecimento de commodities para o Hemisfério Norte. Já há muito tempo enfrentamos esse tipo de problema, porque somos exportadores e porque exploramos recursos naturais de forma intensiva,*

*contribuindo para um padrão de consumo que, sob alguns aspectos, vem sendo questionado. De toda forma, a empresa está, agora, num processo muito intenso de aprendizado. Há poucos anos começamos a estruturar o que chamamos de planejamento de sustentabilidade, entendida como um alvo móvel.*

Neste outro exemplo, de uma companhia aérea representada na mesa-redonda, a transcendência vem na invocação de valores do fundador da empresa. O valor aparece como um espírito servil, que é acompanhado de um sentimento de paixão pelo ramo de negócio. Esse tipo de argumentação transcende os objetivos egoístas da empresa. O objetivo é transmitir a ideia de que a empresa não está ali só pelo lucro, e sim por uma paixão que contagia toda a corporação.

*Primeiro, se você vai partir para qualquer tipo de mídia, precisa ser fiel aos atributos e aos valores essenciais de marca. No caso da TAM, desde o nosso fundador, o comandante Rolim, há dois atributos que são transversais na companhia e precisam estar em todas as mídias: o espírito de servir, que tem a ver com a origem da empresa, e a paixão pela aviação.*

Apesar de não estar entre os índices e não ser comumente utilizada no vocabulário corporativa, uma variação da palavra transcendência foi encontrada junto a um dos trechos em que há a predominância de uma narrativa desse tipo. Neste contexto, poderíamos pensar que a citação de diversos públicos de relacionamento da empresa indicaria uma narrativa de Compatibilidade. No entanto, a ampliação do que é dito é tão grande que transcende a sua posição em diversos aspectos. Fala-se da empresa como um ator socioambiental, como ela deve lidar com outros públicos além dos pertencentes à sua cadeia de valor e sugere, em última instância, que o líder empresarial atue como estadista.

*Quando se olha a empresa como um ator também socioambiental, os interesses se ampliam e se diversificam. A comunicação da empresa sempre foi focada para o mercado, o cliente, onde o conforto é maior. A partir do momento em que se amplia essa rede, o CEO, que é o principal comunicador da empresa, vai ter de lidar com os outros públicos que transcendem a cadeia de valor: o governo, as ONGS e as comunidades; vai ter de entender os interesses desses públicos e incorporar a visão deles ao negócio. É aí que surgem conflitos. Mas as empresas estão aprendendo a lidar com as organizações da sociedade civil. Provavelmente, vai ter, sim, um CEO estadista, um dirigente que tem uma visão ampla do seu negócio.*

Uma característica vista em alguns dos trechos de narrativas de Transcendência é a construção de reflexões acerca do próprio estágio da empresa em relação aos seus esforços de transcender. No exemplo abaixo, que foi selecionado justamente por abordar a problemática da invocação de crenças, é também um exemplo de como o profissional de comunicação enxerga a situação como um processo a ser desenvolvido.

*A empresa precisa, primeiro, definir crenças, filosofias e comportamentos recomendáveis do ponto de vista institucional, para depois replicá-los no campo individual dos que irão se comunicar com a rede. A pessoa jurídica não tem voz própria ou espontânea, ela tem de ter uma pré-arquitetura de conteúdo para poder se posicionar. Por isso a Copersucar ainda não está lá.*

A justificativa da própria existência, sem fins egoístas, também caracteriza a narrativa de transcendência. A argumentação a seguir se inicia com um exemplo específico, mas cresce à medida que generaliza o papel das empresas, que são colocadas em um degrau “além” das discussões políticas ou ideológicas.

*A Estre Ambiental só existe porque carrega um compromisso com a sustentabilidade. Não dá para uma marca que tem milhões de clientes dialogar com uma sociedade de consumo sem se posicionar nas áreas de sustentabilidade, social e ética. Depois das experiências que tive com a Camargo Corrêa [atuava como diretor de comunicação na época da Operação Lava-Jato], hoje, não tenho a menor dúvida de que o negócio das grandes marcas é se posicionar perante assuntos que interessam aos seus stakeholders. Qual é o posicionamento dessa marca diante dos dilemas que a sociedade tem? Eles vão além de direita ou esquerda, de autoritarismo ou liberalismo. O mundo enfrenta dilemas complexos e duros, que não são de solução fácil.*

Talvez um dos exemplos que posicionam de maneira bem clara a transcendência da empresa seja este caso da GM. Neste trecho, a montadora extrapola o seu objetivo de vender o carro e toma responsabilidade sobre os efeitos que seus produtos têm na sociedade, como a emissão de poluentes, os congestionamentos que existem nas cidades e os acidentes envolvendo esses veículos. A GM transcende o tempo, afirmando que possui uma visão do futuro que abarca estes três aspectos.

*Lançamos, há cerca de um ano, a visão de futuro da GM, baseada em três zeros: zero emissão, zero congestionamentos e zero acidentes. Zero de emissão, porque acreditamos em um futuro 100% elétrico e as pessoas têm direito de respirar um ar mais*

*saudável. Zero congestionamentos, porque o tempo é precioso e todos têm direito de usar seu tempo da melhor maneira possível.*

A transcendência do tempo também pode ser identificada neste exemplo da Unilever, que afirma querer garantir recursos para que sua própria existência seja assegurada no futuro.

*A Unilever tem no mundo em torno de 450 marcas, 40 no Brasil. A comunicação não trabalha individualmente cada marca. Somos sustentáveis visando garantir recursos para produzir no futuro.*

Quando transcendem, as empresas também afirmam possuírem causas, que vão além do seu ambiente de negócios. Neste caso do Itaú, as causas assumidas estão fora do campo imediato do mercado financeiro ou dos serviços convencionais de um banco. As causas aparecem justificadas também na relação com o tempo, com o objetivo de assegurar seu negócio para benefício das gerações futuras.

*Faz tempo que o Itaú entendeu essa demanda da sociedade e tem como causas a mobilidade, trabalha a diversidade, o esporte. A questão do ativismo traz riscos e oportunidades para todos. Quanto às oportunidades, conseguimos nos comunicar com a vanguarda da sociedade. Tem uma demanda das novas gerações que as empresas precisam acompanhar. É uma oportunidade de nos conectarmos com os anseios da sociedade, inclusive do mercado consumidor futuro.*

Em outro caso de narrativa transcendente, há até o posicionamento da empresa como uma espécie de radar que antecipa as demandas sociais, como se a própria empresa pautasse essas prioridades.

*Quando falamos em sustentabilidade, não é só entender as demandas da sociedade, mas demandas que ela não percebeu ainda que são importantes.*

As empresas também transcendem sua posição ao assumirem que estão quebrando tabus sociais a partir das suas ações. Neste trecho destacado da SAP, a saúde mental é o tema central.

*Um projeto da SAP é ligado à saúde mental. A empresa pegou um problema da sociedade, que acontece no mundo, do aumento de doenças mentais, e trouxe o tema para dentro. Qual a intenção? Não queremos ser uma empresa com preconceitos. Partimos da premissa de que as pessoas, os funcionários, têm vergonha de falar de*

*algum problema de saúde mental. A SAP decidiu ser uma empresa livre de estigma. O segundo é que as pessoas se cuidem melhor em relação à burnout.*

A edição de 2020 da mesa-redonda foi aquela que apresentou maior concentração de narrativas de transcendência se comparada com qualquer outra edição. Este fato pode estar diretamente ligado ao início da pandemia de Covid-19 que afetou profundamente, e em vários níveis, a vida em sociedade. Sabemos que a iniciativa privada promoveu diversas ações, como doações em dinheiro a entidades que combatiam o vírus, assim como o apoio na produção de materiais como álcool em gel, luvas e máscaras. Essas ações aparecem na forma de narrativas transcendentes como esta a seguir.

*Fizemos a logística e doamos R\$ 500 milhões. Foi um pulo estratégico, um novo pacto com a sociedade. Esse pacto é ir além de pagar impostos, gerar empregos, gerar renda e massa salarial.*

O “ir além” exemplifica exatamente a essência do que é a transcendência para as empresas, que age além das suas “obrigações”, que estariam inseridas em narrativas de Utilidade e Compatibilidade.

#### 5.4.3.4 Categorias em coocorrência

Durante a categorização, alguns trechos identificados demonstraram ideias, relacionadas aos temas da legitimação, que aparecem em coocorrência. Pela própria natureza do *corpus*, que é composto por falas abertas dos participantes das mesas-redondas, é de se esperar que as ideias aparecessem muito próximas, às vezes como coocorrência ou predominância sobre as outras. As categorizações seguiram o critério da predominância na medida do possível. Em alguns casos, foi preciso registrar a coocorrência, não sendo categorizados como um tema ou outro. As coocorrências compõem uma tabela à parte.

Em sua maioria, as coocorrências estavam ligadas ao tema da Utilidade e da Transcendência, em afirmações sobre produto e valores. Ao mesmo tempo que sugere a existência de um produto de qualidade, esgotando a argumentação baseada na Utilidade, é feita uma constatação de que só o produto não é o suficiente.

*Há uma mudança de padrão de relacionamento das pessoas com as marcas e serviços. Elas não querem mais ter só um serviço ou um produto de qualidade, mas que a marca agregue valor social e ambiental.*

Em outro caso, o produto está ligado diretamente às causas que a empresa defende e uma linha de pensamento é desenhada para demonstrar como a empresa vai além da produção de seu principal entregável.

*Nosso produto está ligado à educação, porque produzimos papel, matéria-prima de livros e de publicações. De um lado, o canal de compras públicas, de fornecimento para canais ligados à educação no governo e, por outro, atuação no âmbito da responsabilidade social e da sustentabilidade. Trabalhamos em projetos como o da Cidade do Livro e projetos em cidades, que têm carências grandes e baixo uso do livro como ferramenta de leitura e de educação. Estruturamos uma biblioteca, doamos os livros e depois mensuramos o quanto crianças e jovens aproveitaram o livro. O mais importante é que, por meio do Instituto International Paper, trabalham-se projetos perenes, não ações pontuais, que façam a diferença ao longo do tempo.*

#### 5.4.3.5 Uma supra-categoria emergente

Junto à pandemia de Covid-19, a mesa-redonda da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa registra em 2020 a aparição de um novo termo: ESG. Percebido somente nesta edição, a sigla foi adicionada aos índices pois se encontravam em contextos muito próximos aos de transcendência. O acrônimo ESG, em inglês, se refere às palavras *Enviroment, Social e Governance* (em português, Ambiental, Social e Governança). Ele foi criado em 2004 e citado pela primeira vez em uma publicação da ONU em parceria com o Banco Mundial, denominada *Who Cares Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World* (UNITED NATIONS, 2004). O termo surgiu de uma provocação do então Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, para 50 CEOs das maiores instituições financeiras do mundo sobre como integrar fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais. O documento propôs uma nova maneira de investidores e instituições financeiras avaliarem empresas na hora de investir. Na prática, foi a sugestão de uma nova cartilha de regras e recomendações para que as questões relacionadas à ESG fossem levadas em conta.

Apesar dos esforços e do lançamento da publicação, o tema não se estabeleceu de imediato como prioridade nas pautas dos investidores e das empresas. Foi preciso uma movimentação do topo das organizações para que os critérios ESG se tornassem uma das principais temáticas discutidas no mundo empresarial. Em 2019, a Business Roundtable, organização que reúne os principais CEOs das maiores empresas dos Estados Unidos, como Amazon, Apple, JP



Morgan Chase, Xerox, AT&T, Ford e Walmart, mudou essa perspectiva. Em um comunicado, a organização tomou um novo posicionamento em relação a finalidade das empresas de um modo geral. Se antes a ideia de geração de lucro aos acionistas acima de tudo imperava como consenso, agora a ideia seria radicalmente alterada, se voltando a outros stakeholders.

Formalmente, a Business Roundtable adotou a ideia de que as companhias precisavam olhar além de si e do próprio balanço. Foi então que 181 CEOs assinaram a Statement on the Purpose of a Corporation<sup>15</sup>, em que se comprometeram a liderar suas empresas priorizando o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social corporativa.

Os reflexos rapidamente chegariam ao mercado brasileiro, causando euforia e nervosismo entre executivos já em meados de 2020. Em artigo publicado na revista Exame, uma das principais publicações de negócios do Brasil, o diretor-executivo da Rede Brasil do Pacto Global da ONU, Carlo Pereira, chega a mencionar como diversos líderes empresariais o procuraram para entender melhor como se adequar à sigla devido às pressões do mercado financeiro. Esse cenário de confusão, no entanto, se deu justamente por uma questão de comunicação. Na visão de Carlo Pereira, “há uma avalanche de informações ESG e uma dificuldade de entendimento, pois a grande maioria dos artigos publicados em jornais e revistas são voltados ao setor financeiro, quase que um diálogo entre fundos, gestoras e bancos. Isso promoveu uma correria desesperada no mercado brasileiro” (PEREIRA, 2020).

E esses reflexos estiveram presentes também nas mesas-redondas da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. Ao todo, foram encontradas 13 menções ao ESG que estivessem em um contexto de narrativa de transcendência. Como característica geral dessas aparições, podemos enxergar uma forte tendência à síntese de todas as ações das empresas. Observando cada letra a partir do que sabemos das narrativas de legitimação, identificamos que as questões de Governança, por exemplo, estão muito próximas à ideia de Utilidade, uma vez que se relaciona com o funcionamento interno da organização, seus processos e sua capacidade de realizar seus objetivos. Já as questões Sociais parecem estar ligadas às relações e à persona de compatriota e irmã em humanidade, campo da narrativa de Compatibilidade, onde as empresas tentam consolidar a ideia de uma agente parceira. Por sua vez, a questão Ambiental do ESG tem uma proximidade grande com a Transcendência, uma vez que faz a ponte entre os objetivos não-egoísta das empresas e pautas como a preservação do meio ambiente, quando esta se coloca como a encarregada de uma grande missão.

---

<sup>15</sup> Para ler o documento na íntegra, acessar: <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

Mesmo que coocorrências possam existir, aproximando um dos fatores ESG a diferentes temas da legitimação, o ponto principal observado se refere à síntese que a menção ao ESG traz em relação a um argumento perante a necessidade de legitimação. No exemplo a seguir, a Vale tenta demonstrar, a partir de sua ação de disponibilização de informação sobre questões ESG, que está de acordo com os princípios.

*Depois de muita escuta, a alta direção firma os objetivos e os compromissos do meio ambiente, social e governança, cabendo à comunicação permear essa informação. Em agosto ou setembro de 2019, nos concentramos e criamos, junto com Relações com Investidores, o Portal ESG, que concentra as informações relacionadas a esses três temas e os compromissos da empresa. Estão ali as controvérsias da Vale, o investidor e a sociedade entram e podem ver tudo. As pessoas têm informações de forma clara e concisa.*

É interessante observar que, apesar do ESG estar em sua origem ligado a uma linguagem para o mercado financeiro, a empresa não restringe a disponibilização a esse público unicamente.

Observamos então que há sinais de uma categoria emergente, no qual o tema legitimador central, que engloba todos os outros três temas, seria o ESG. A decisão por englobar o tema ESG como pertencente à categoria de transcendência na categorização, no entanto, se deu tanto pela maneira como o termo aparece – indicando uma síntese de várias ações – quanto pela concentração de aparições nas edições mais recentes da revista. Os paralelos traçados entre os temas legitimadores e as letras da sigla ESG ainda possuem limitações e não são estanques. Por isso, esta dissertação se restringe a identificar os sinais de emergência a partir de pequenos pedaços da amostra.

A observação do desenvolvimento das próximas edições das mesas-redondas da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa poderá fornecer melhores bases para que essa hipótese, que surge com a confirmação da presença de tema legitimadores nas narrativas dos profissionais, seja verdadeira ou não. Essa verificação poderá ser feita a partir do questionamento sobre se o ESG surge como uma nova narrativa de legitimação do campo profissional da comunicação corporativa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo, a revisão bibliográfica e as entrevistas realizadas nos mostram que, partindo das premissas que delimitam um campo e do que é entendido como campo profissional e acadêmico da comunicação organizacional e das relações públicas, a revista Valor Setorial Comunicação Corporativa, especialmente as mesas-redondas promovidas pela publicação, faz uma contribuição importante para o desenvolvimento de novas narrativas e do processo de legitimação do campo profissional da comunicação corporativa no Brasil no passado recente. Essa contribuição passa essencialmente pelos esforços dos dois agentes envolvidos na produção da revista: o próprio jornal Valor Econômico, com sua tradição consolidada de produção de publicações e análises setoriais, e a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a Aberje, com sua sofisticada maneira de conduzir amplamente a representação, o desenvolvimento profissional e a internacionalização da área, entre outros fatores. Há, neste cenário, um processo de institucionalização, premissa para a legitimação. (BERGER; LUCKMANN, 1973, p. 79).

Essa contribuição se expressa, por exemplo, na elaboração de um conteúdo visando um público executivo, formador de opinião e detentor de um poder dentro das organizações. As narrativas presentes na mesa-redonda visam esse reconhecimento, tanto de atores de dentro como de fora do campo profissional, que coabitam o mundo organizacional. O contexto também é um fator importante nessa equação. Como registrado na entrevista com Tânia Nogueira Alvares, editora de revistas do jornal Valor Econômico, a criação da publicação se dá em um momento de transformação e busca a palavra de quem está “liderando essa transformação”. Estamos lidando aqui com a exigência de novas respostas das organizações em relação as transformações socioculturais (CHANLAT, 1996). Este é um tema, inclusive, muito presente nas mesas-redondas, seja na discussão sobre **redes e mídias sociais**, ou mesmo em contextos macro, de **transições e transformações**, como foi verificado a partir das classes geradas pela CHD. Esses são, portanto, os elementos que contribuem para a narrativa: a presença e a ação dos agentes, os temas tratados nas mesas-redondas e o público a quem a revista alcança e quer influenciar.

Sobre o campo profissional da comunicação corporativa, percebemos que ele, por um lado, se delimita em relação ao tipo de organização – empresas – e por outro, engloba profissionais que realizam atividades tanto do campo das relações públicas quanto da comunicação organizacional. No campo profissional da comunicação corporativa, a formação específica, enquadrada em registros formais de uma ou outra profissão, não está presente. O

que vemos é muito mais uma conjunção de habilidades que o profissional deve desenvolver ou possuir para desempenhar o papel de comunicador. Essa questão, no entanto, pode ser aprofundada em estudos futuros, considerando até o mesmo objeto aqui estudado, pois também passa por o que entendemos como pilares centrais de uma narrativa do campo.

A identificação dos temas tratados na mesa a partir das análises propostas, assim como a identificação de narrativas de legitimação nas falas dos participantes das mesas-redondas, nos mostra que esse ambiente teoricamente legitimador, considerado como um espaço de prestígio na imprensa nacional, é, de fato, utilizado para tal fim. Identificamos como as novas narrativas do campo profissional da comunicação corporativa os temas principais das mesas-redondas: **as redes e mídias sociais, a estrutura organizacional e setorial, a questão do relacionamento, os problemas de gestão da comunicação, e as transições e transformações**. Em outras palavras, esses temas abordam as ferramentas, as estruturas formais, as relações, os desafios e contexto, elementos essenciais de uma empresa que possui a necessidade constante de legitimação, de assegurar sua existência e seu lugar no meio social, e que encontra um caminho pela comunicação, reconhecendo o conhecimento como força produtiva principal (GORZ, 2005). Considerando que os profissionais estão ali presentes representando suas empresas, podemos perceber que eles utilizam das narrativas de legitimação das organizações para também legitimarem o seu campo de atividade.

Podemos considerar que a legitimidade, ou o processo de legitimação, para esse grupo, passa por significar, ressignificar e assegurar o seu espaço sem precisar recorrer ao “uso da força”, que neste caso seriam as questões de legislação. Como no quadro de Estrutura Ritual e Comunicação das Mesas-Redondas, o que motiva “o que é dito” está relacionado com a institucionalização, ganho de abrangência social e uma transformação constante que não é só da ordem do campo da comunicação corporativa, e sim do campo maior das organizações e de seus papéis na sociedade contemporânea. Além dos próprios representantes das organizações, estão ali os agentes afirmando essas questões. Seja na figura do Diretor-Presidente da Aberje, Paulo Nassar, presente em todas as edições, conduzindo o ritual que envolve a realização da mesa-redonda, seja na figura dos jornalistas do Valor Econômico, que se revezam ou representam o próprio jornal em introduções, perguntas e intervenções ao longo do debate.

Da análise dos temas legitimadores das empresas presente nas falas dos profissionais do campo da comunicação corporativa, percebemos uma predominância de narrativas de **Compatibilidade**, ou seja, de expressões de identificação, semelhanças e boas relações. Essa predominância parece indicar que esse contexto de transição e transformação exige, mais do que nunca, relacionamento. A persona de *compatriota* e *irmã em humanidade* (HALLIDAY,

1987, p. 37-45), que é assumida pelos profissionais, nos mostra que há uma necessidade de identificação por parte da sociedade. Considerando as limitações do estudo, esse parece ser o maior desafio das empresas nestas duas décadas iniciais do século XXI.

É interessante notar que as falas dos profissionais se tornam narrativas a partir do momento que não se preocupam só em afirmar dados ou números, e sim em transmitir uma mensagem, uma história, com explicação e justificativa. O fator de desencadeamento de acontecimentos está presente, por exemplo, quando o representante do Itaú Unibanco compartilha a história de como seu braço cultural, o Itaú Cultural, reverte uma manifestação em prol da amamentação e acolhe a demanda popular. Esse tipo de narrativa aproxima e empresta humanidade à uma organização. Outro relato, desta vez da companhia aérea LATAM, reforça e invoca seu fundador, o Comandante Rolim, para afirmar que atua pela paixão, e não por outro motivo.

Além da identificação dos temas legitimadores de forma isolada, há também a coocorrência de temas em uma mesma fala. O que nos aponta para uma conjunção dos temas legitimadores cada vez mais presente. Esse indicador é visto de forma inicial quando se levanta a ideia de que há uma categoria emergente, traduzida pelos critérios ESG, presentes na última mesa-redonda analisada, de 2020. Ainda que com pouca representação em um universo que se estende ao longo de mais de uma década, a presença de uma narrativa sobre ESG que engloba aspectos dos três temas legitimadores das organizações parece indicar um caminho, que pode ser analisado em estudos futuros.

É neste sentido que o estudo também contribui com a abertura de novas possibilidades de análise e compreensão do que está sendo representado simbolicamente a partir desse grupo representativo do campo profissional, que participa anualmente das mesas-redondas, mas não se restringindo somente a esta seção da revista.

Também é preciso considerar que alguns fatores limitantes se impõem ao estudo. Se por um lado a abrangência do período estudado é quase total, de 2008 a 2020, o recorte das mesas-redondas revela parcialmente essas narrativas. Outras seções da revista, como reportagens e entrevistas, poderiam fornecer novas visões sobre o que é dito sobre o campo, a partir de um olhar de legitimação ou não. Tratando-se de uma revista, há ali também anúncios publicitários, em sua maioria com um foco institucional pelo próprio caráter da revista, que podem ser analisados como objeto de estudo. Em relação às entrevistas, dois aspectos também se impuseram como limitadores. Por um lado, ficamos impedidos de realizá-las pessoalmente, devido à pandemia de Covid-19, o que poderia ter enriquecido ainda mais esta etapa. Já por outro lado, outros representantes do próprio jornal Valor Econômico poderiam fornecer uma

visão complementar ao significado das coberturas setoriais. No entanto, estas são decisões que precisaram ser tomadas para manter a objetividade da dissertação.

Ainda como contribuição, a análise preliminar dos dados gerais das revistas nos revela pouca diversidade entre os representantes das mesas-redondas. Se por um lado o jornal Valor Econômico possui uma liderança feminina, e a Aberje, em seu Conselho, possui uma maioria feminina, a equidade de gênero não está refletida no histórico dos participantes das mesas-redondas. Esse ponto, como no quadro que desenvolvemos, deve ser de atenção. A questão racial também desponta como um sinal de preocupação. Apesar de não termos dados que indiquem de maneira precisa, uma vez que a definição racial passa por uma autoidentificação para basear a análise, é perceptível a ausência de pessoas (fenotipicamente) negras, exceto raras exceções. Considerando também que este é um reflexo do próprio mercado de trabalho, ações afirmativas por parte das empresas neste sentido ajudariam, a partir dessas mesmas narrativas de legitimação, a trazer diferentes perspectivas e potencializar as novas narrativas do campo profissional da comunicação corporativa.

Espera-se que este estudo possa contribuir tanto para o pesquisador quanto para o profissional dos campos das relações públicas e da comunicação organizacional, na forma de reflexão e debate, uma vez que estão sempre em constante transformação e necessidade de legitimação.

## REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Centro de Memória e Referência**. São Paulo: Portal Aberje, 2022. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/centro-de-memoria-e-referencia/>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- ADJUAH, Christian Scott aTunde. [citação em capa do álbum Sankofa, de Amaro Freitas]. Rio de Janeiro: 78 Rotações Produções, 2021.
- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Relações públicas e o interesse público**. 1972. 164 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2021.
- BAUDRILLARD, Jean. **Simulacros e simulação**. Lisboa: Ed. Relógio D"água, 1981.
- BAUER, Martin. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; Gaskell, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, Editora Vozes, 2007. p. 189-217.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Os ethos do trabalho sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho**. 2006. 257 f. Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-11102006-074919/publico/final22062006.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas sobre a teoria da ação**. Tradução: Mariza Corrêa. Campinas, SP: Papirus, 1996.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução: Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. Introdução, organização e seleção: Sergio Miceli. 8 ed. São Paulo: Perspectiva, 2015.
- BOURDIEU, Pierre. **Sociologia geral**. Volume 2: Habitus e campo: Curso no Collège de France (1982-1983). Tradução: Fábio Ribeiro. Petrópolis, RJ: Vozes, 2021.

BRANDIMARTE, Vera. Um ciclo que se encerra. **Valor Econômico**, 24 mar. 2021. Opinião. Disponível em: <https://valor.globo.com/opiniao/coluna/um-ciclo-que-se-encerra.ghtml>. Acesso em: 13 abr. 2022.

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

CANTALICE, Onildo Brito de. **Da escassez à abundância: transformações na produção-consumo de informações econômicas setoriais no período de 1995 a 2020**. 2021. 207 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor) – Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://tede2.espm.br/handle/tede/582>. Acesso em: 07 jul. 2022.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1996.

CHARAUDEAU, Patrick. Visadas discursivas, gêneros situacionais e construção textual. Tradução de Renato de Melo. In: MACHADO, Ida Lucia Machado; MELLO, Renato. (Orgs.). **Gêneros: reflexões em análise do discurso**. Belo Horizonte: Nad/Fale-UFMG, 2004. p. 13-41.

CHERNS, Albert. Culture and values: The reciprocal influence between applied social science and its cultural and historical context. In: Nicholson, N.; WALL, T.D. (Eds.). **The theory and practice of organisational psychology**. 1982. p. 19-35.

CUTLIP, Scott M. **Public Relations history: from the 17th to the 20th century**. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

DRISKO, James. W.; MASCHI, Tina. **Content Analysis**. Pocket Guides to Social Work Research Methods. Oxford: Oxford University Press, 2016.

ELIADE, Mircea. **O sagrado e o profano: a essência das religiões**. Tradução: Rogério Fernandes. 4 ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2018.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2011.

FALKHEIMER, Jesper; HEIDE, Mats. A reflexive perspective on public relations. On leaving traditional thinking and uncovering the taken-for-granted. In: L'ETANG, Jacquie; McKIE, David; SNOW, Nancy; XIFRA, Jordi (eds.). **The Routledge handbook of critical public relations**. London; New York: Routledge, 2016. p. 162-172.

FARIAS, Luiz Alberto Bezerra de. **Comunicação organizacional e relações públicas: estudo dialógico entre Brasil e México**. 2006. 365 fl. Tese (Doutorado em Integração da América Latina) - Universidade de São Paulo, Programa de Integração da América Latina, São Paulo, 2006.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. São Paulo: Ubu Editora, 2017.



FRANÇA, Fábio. Subsídios para o estudo de Relações Públicas no Brasil. **Revista Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo: PosCom-Umesp, v. 24, n. 39, p. 127-154, 1. sem. 2003.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

G1. Gazeta Mercantil pode circular pela última vez nesta setxa. **Portal G1**, 29 maio 2009. Economia e Negócios. Mídia. Disponível em: [https://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL1175329-9356,00-GAZETA+MERCANTIL+PODE+CIRCULAR+PELA+ULTIMA+VEZ+NESTA+SEXTA.html](https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1175329-9356,00-GAZETA+MERCANTIL+PODE+CIRCULAR+PELA+ULTIMA+VEZ+NESTA+SEXTA.html). Acesso em: 13 abr. 2022.

GLOBO passa a deter 100% do 'Valor'. **A Tarde**, 14 set. 2016. Economia. Disponível em: <https://atarde.com.br/economia/globo-passa-a-deter-100-do-valor-808558>. Acesso em: 13 abr. 2022.

GORZ, André. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. Tradução Celso Azzan Jr. São Paulo: Annablume, 2005.

GRUNIG, James (org). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale: IABC / Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria da le acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987.

HABERMAS, Jürgen. Further reflections on the public sphere. In: CALHOUN, C. (Org.). **Habermas and the public sphere**. Cambridge: MIT Press, 1992.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Temas agrícolas na legitimação das organizações. **Caderno Ômega**, Recife, UFRPE, v. 1, n. 1, p. 47-53, 1985.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A retórica das multinacionais**: a legitimação das organizações pela palavra. São Paulo: Summus, 1987.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Declarações de objetivos e legitimação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v.25, n. 1, p.25-34, nov. 1990/jan. 1991.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Nova luz sobre um velho discurso: a construção da legitimidade da Sudene. **Symposium**, Recife, Unicap, v. 34, n. 2, p. 279-293, jul./dez. 1992.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Definições da realidade ambiental: a causa ecológica na legitimação das organizações. In: DENCKER, Ada de Feitas Maneti; KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação e meio ambiente**. São Paulo: Intercom; São Bernardo do Campo: Umesp, 1996. p. 169-178.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Extensionista, comunicação participativa e objetivos organizacionais. **Caderno Ômega**, Recife, UFRPE, v. 2, n. 2, p. 9-13, 1998.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. A construção da imagem empresarial: quem fala? Quem ouve? In: DINES, Alberto (Org.). **Espaços na mídia**: história, cultura e esporte. Brasília: Banco do Brasil, 2001. p.58-67.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 31-52.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade da transparência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica**: O neoliberalismo e as novas técnicas de poder. Belo Horizonte: Editora Âyiné, 2020.

HARARI, Yuval Noah. **21 Lições para o século 21**. Tradução: Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HARVEY, David. **The enigma of capital**. New York: Oxford University Press Inc., 2011.

HOMERO. **Odisseia**. Tradução e prefácio: Frederico Lourenço. Introdução e notas: Bernard Knox. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2011.

HOMERO. **Ilíada**. Tradução e prefácio: Frederico Lourenço. Introdução e apêndices: Peter Jones. Introdução à edição de 1950: E. V. Rieu. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2013.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas da comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org) **Relações públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 185-208.

KUNSCH, Margarida M. Krohling; NASSAR, Paulo. The relationship between the academy and professional organizations in the development of organizational communication. **Management Communication Quartely**, v. 22, p. 655-662, 2009.

LASSWELL, Harold. The structure and functions of communication in society. In: BRYSON, Lyman. **The communication of ideas**. New York: Harper, 1948. p. 136-139.

LATOURE, Bruno. **Reagregando o social**: uma introdução à teoria ator-rede. Salvador: EdUFBA, 2012.

LEMOS, Else. **A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas**: cosmovisão ampliada da disciplina. 2017. 193 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

L'ETANG, Jacquie. **Public relations: concepts, practice and critique**. London, UK: Sage Publications, 2013.

LEVI, Lucio. Legitimidade. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Tradução: Carmen C., Varriale *et al.* Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998. p. 675-679.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação corporativa: gestão, imagem e posicionamento**. São Paulo: Contexto, 2011.

MAGALHÃES, Luis Antonio. **Gazeta Mercantil, um final melancólico**. Observatório da Imprensa, 26 maio 2009. Feitos & Desfeitos. Imprensa em questão. Disponível em: [https://www.observatoriodaimprensa.com.br/feitos-desfeitos/gazeta\\_mercantil\\_um\\_final\\_melancolico/](https://www.observatoriodaimprensa.com.br/feitos-desfeitos/gazeta_mercantil_um_final_melancolico/). Acesso em: 12 de abril de 2022.

MAYRING, Philipp. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. Klagenfurt, 2014. Disponível em: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>. Acesso em: 10 abr. 2022.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1968.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors and puzzle solving. **Organization Theory. Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, dez. 1980.

NASCIMENTO, Adriano Roberto Afonso do; MENANDRO, Paulo Rogério Meira. Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, 2006, p. 72-88.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão Editora, 2009. P. 61-75.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações**. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac Rio, 2012.

NASSAR, Paulo. **Entrevista** realizada por Victor Henrique Pereira. [para pesquisa de mestrado em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]. São Paulo, 19 fev. 2021.

NASSAR, Paulo; BERNARDES, Roberto Carlos. Ajuste de foco. **Revista Comunicação Empresarial**, v. 8, n. 27, 2 trim. 1998. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/antigo/revista/n27/artigo9c.htm> Acesso em: 12 fev. 2022.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto Bezerra de; OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. Cenário histórico das relações públicas no Brasil. **Organicom**, São Paulo, v. 13, n. 24, p. 151-

160, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139324>. Acesso em: 10 abr. 2022.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de; POMARICO, Emiliana. Narrativas rituais: uma aproximação entre comunicação e antropologia. In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PERSIGO, Patrícia M. (Org.). **Tendências em comunicação organizacional: temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria, RS: FACOS-UFSM, 2019. p. p. 209-224. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002980493.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NASSAR, Paulo; FLYNN, Terence. Restoring Confidence in a Global Company and Healthcare Brand in Brazil: The Bayer Jovens Youth Education Campaign. In: TURK, Judy VanSlyke; VALIN, Jean. **Public relations case studies from around the world**. 2 ed. New York: Peter Lang, 2017.

NASSAR, Paulo; PARENTE, Carlos. **Lobby e comunicação: a integração da narrativa como via de transformação**. São Paulo: ABERJE, 2020.

NASSAR, Paulo; RIBEIRO, Renato Janine; GUTTILLA, Rodolfo Witzig. **A Comunicação organizacional frente ao seu tempo: missão, visão e valores Aberje**. São Paulo: Aberje, 2007.

NASSAR, Paulo; SANTOS, Hamilton dos; NAKASONE, André. **50 anos Aberje: ensaios e memórias**. São Paulo: Aberje, 2018.

ALVARES, Tânia Nogueira. **Entrevista** realizada por Victor Henrique Pereira. [para pesquisa de mestrado em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]. São Paulo, 01 mar. 2021.

O'BRIEN, Timothy L. **Spinning frenzy**: P.R.'s Bad Press. New York Times, Nova York, 13 fev. 2005.

OLHAR ATENTO às demandas. **Valor Setorial Comunicação Corporativa**, São Paulo, v. 12, p. 55-68, dezembro, 2020.

PEREIRA, Carlo. O ESG é uma preocupação que está tirando seu sono? Calma, nada mudou. **Revista Exame**. 08 out. 2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/carlo-pereira/esg-o-que-e-como-adotar-e-qual-e-a-relacao-com-a-sustentabilidade>. Acesso em: 12 fev. 2022.

PERUZZO, Cicilia. Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

RHÉAUME, Jacques. Subject and hypermodernity. **Psicologia, Conocimiento y Sociedad**, v. 6, n. 2, p. 223-242, abril, 2017.

RICOUER, Paul. **Tempo e narrativa**. Volume 1: A intriga e a narrativa histórica. Tradução: Claudia Berliner. Revisão da tradução: Márcia Valéria Martinez de Aguiar. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

ROSA, João Luiz. 'Valor' cresce 22% e alcança 107 mil assinaturas. **Valor Econômico**, São Paulo, 30 jan. 2020. Empresas. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/01/30/valor-cresce-22-e-alcanca-107-mil-assinaturas.ghtml>. Acesso em: 13 abr. 2022.

RUDIGER, Francisco. **As teorias da comunicação**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

SALES, Camila Maria Risso. Imagem internacional do Brasil no início do século XXI: Percepções sobre a ascensão. **Agenda Política**, v. 7, n. 1, p. 86–111, 2019. Disponível em: <https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/242> Acesso em: 10 abr. 2022.

SALVIATI, Maria E. **Manual do Aplicativo Iramuteq**: versão 0.7 Alpha 2 e R 3.2.3. Planaltina, 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 03 mar. 2022.

SAMPAIO, Rafael C.; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial**: manual de aplicação. Brasília: Enap, 2021. (Coleção Metodologias de Pesquisa).

SENADO, Agência. **Impeachment de Dilma Rousseff marca ano de 2016 no Congresso e no Brasil**. Senado Federal, 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/28/impeachment-de-dilma-rousseff-marca-ano-de-2016-no-congresso-e-no-brasil>. Acesso em: 12 de abril de 2022.

SHIMIN, Sylvia. Concepts of work. **Occupation Psychology**, v. 40, p. 195-201, 1966.

SILVA NETO, Belmiro R. (Coord.) **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-586, 1995.

TOCQUEVILLE, Alexis de. **A democracia na América**: leis e costumes. Tradução: Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

TODOROV, Tzvetan. **As estruturas narrativas**. Tradução: Leyla Perrone-Moisés. São Paulo: Perspectiva, 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UNITED NATIONS. **Who care wins**: connecting financial markets to a changing world. Recommendations by the financial industry to better integrate environmental, social and governance issues in analysis, asset management and securities brokerage. S.I.:United Nations Department of Public Information, 2004.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença, 1987.

XIFRA, Jordi. **Teoría y estructura de las relaciones públicas**. Madrid: McGraw Hill, 2003.

## APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PAULO NASSAR

Entrevista realizada pelo autor em 19 de fevereiro de 2021, realizada via Zoom, em São Paulo.

**Entrevistador[Victor]** – Qual foi o papel da Aberje na criação e na concepção da CC?

**Paulo Nassar** – Esse é um projeto que tem raízes históricas em outro grande diário econômico brasileiro que foi a Gazeta Mercantil, que deixou de existir nesse período dos anos 2010. Por que é importante a gente ter essa visão das raízes do Valor? Porque a maioria dos jornalistas especializados em economia tem sua origem na Gazeta Mercantil. E a Gazeta Mercantil tinha estruturada um produto de análises setoriais. Elas contemplavam os setores econômicos tradicionais e fortes. Os setoriais da Gazeta Mercantil, se não estou enganado, não tinham a formatação de revista.

O publi editorial vai nascer em setores que tem uma necessidade de, vamos dizer, institucionalização, de afirmação em relação à sociedade, mostrando pilares institucionais que são a sua história, a sua importância, as suas melhores práticas, seus dilemas. Aí, dentro do aspecto institucional, não tem por que esse tipo de informação, ou sistema informativo que pode se desenvolver em uma revista, se restringir ao setor falando com ele mesmo. A institucionalização se legitima na medida que ele consegue ter uma abrangência social mais ampla possível. Nesse momento, estamos falando de uma instituição, que é a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que nessa época vai ter um pouco mais de 40 anos. Ela já tem elementos para fazer processos semelhantes, de ter suas informações circulando abrangentemente.

Nos processos dos setoriais, existe uma coincidência, em que a Aberje tem necessidade de disponibilizar essas informações, com o objetivo de criar uma vitrine institucional para essa área de atuação. Como a Aberje tem a palavra “empresarial” no nome, há mais uma justificativa para essa circulação. Ela vai circular exatamente dentro de um seguimento em que a comunicação empresarial vinha se afirmando para círculos menores, com outras denominações, como processos estratégicos de gestão, ou de uma forma que eu não gosto, que é ferramenta estratégica de gestão, e uma série de autoafirmações e para públicos, sendo um deles o C-Level das empresas, as direções, e outras posições na hierarquia organizacional, que cada vez mais exigem que os processos organizacionais se justifiquem, que tenham resultados. A revista surge nesse contexto, em que a área precisa se afirmar, precisa se comunicar com a sociedade, com os contratantes, com a comunidade empresarial para dizer “eu existo, sou importante, faço isso”.

**Victor** – Entendo então que existia esse movimento, vindo da Gazeta Mercantil, que é a criação da cobertura setorial, que o Valor, de uma forma ou de outra reproduziu, e existia essa visão da Aberje em uma institucionalização maior do setor de comunicação. Como o Valor chegou à Aberje ou como a Aberje chegou ao Valor?

**Paulo Nassar** – Estamos falando de uma instituição que tem mais de 40 anos naquele momento. Aí eu preciso dar dois passos para trás para falar do movimento que eu coordenei a partir da minha chegada na Aberje no final de 1994. Eu chego na Aberje justamente porque sou convidado para ser secretário-executivo da Aberje, que era a posição mais alta dentro da Aberje na gestão do presidente Ruy Martins Altenfelder, exatamente porque eu era conhecido como alguém que conhecia e pensava a área no contexto dos anos 90. Eu intensifiquei dar visibilidade para a área de comunicação empresarial, para a Aberje. E dentro disso, profissionalizar os processos que de certa forma já existiam com esse objetivo. Não só de dar visibilidade, mas também de promover a integração das pessoas da área, as trocas de experiências. A principal, naquele momento da minha chegada na Aberje, é o Prêmio Aberje, também com outra estrutura. Uma estrutura séria, mas precisando de ajustes e desenvolvimento. Além disso, também nesse

período, nós intensificamos um processo de internacionalização muito forte. Nesse período, já existem em nossos eventos, que não tinham ainda essa intensidade que tem hoje, a nossa Escola que não era ainda essa ideia de Escola, mas cursos, e nas conexões internacionais, que não são uma novidade em 1990, mas que acontecem já no âmbito da fundação da Aberje. Não é por acaso, por exemplo, que as pesquisas do Prof. Dimitri Weiss da Sorbonne, em 1971. Nesse período, no sentido da institucionalização, tem uma intensificação. A relação com Portugal se torna intensíssima, principalmente no período de Victor Baltazar, que era um executivo importante em Portugal, presidente da APCE, a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresas. Então, todos esses processos terão o objetivo de dar visibilidade para uma instituição chamada Aberje e do que se fazia no campo da comunicação empresarial brasileira, a partir do recorte da Aberje.

Esse processo de institucionalização, e estamos falando de 2008, nos 10 anos anteriores [a 2008] a Aberje faz um processo profissionalização, com a minha chegada lá, e isso está reconhecido no livro da Margarida Kunsch, em que ela reconhece [a Aberje] como uma entidade empreendedora e semente da comunicação organizacional e etc. Esse processo todo, de internacionalização, vai se engrossando. A intensificação dos eventos da Aberje, e estamos falando de seminários, congressos, que também começam a ter aspectos internacionais. A quantidade de grandes pesquisadores internacionais, tanto da Europa quanto dos Estados Unidos e da América Latina, é muito destacável já a partir do ano de 1999. A gente vai ter nesse período, da minha chegada, até 2008, pelo menos três grandes encontros, congressos e seminários voltados, por exemplo, para o tema da história e da memória empresarial, trazendo figuras como Paul Thompson, Tom Gillespie, e uma série de nomes, dando visibilidade também para dentro do país, pois estamos falando também de uma associação que estava muito enraizada em São Paulo, por razões de PIB, mas também começa a ter uma repercussão internacional, uma visibilidade internacional. E por que eu estou falando isso? Porque quando você olha o primeiro volume da revista setorial você vai encontrar já uma intensidade bilíngue. Parte da revista também circulou internacionalmente, principalmente nos eventos internacionais que a Aberje já participa nesse momento.

Quando chega então em 2008, quando temos essa união de uma oferta editorial e uma necessidade institucional, é aqui que está a conexão. Você não viabiliza uma publicação dessa dentro de um jornal como o Valor Econômico, com as tiragens que essa revista alcança, que vai para todos os assinantes, e desde o início a gente tem sempre uma parte que chega aos associados da Aberje, uma parte para a Academia etc., você precisa ter recursos para viabilizar isso. E o mais interessante, é que a indústria de relações públicas e comunicação empresarial brasileira, responde positivamente a essa oferta. É uma revista que tem se viabilizado nos últimos treze anos em conjunturas muito complicadas. Estamos falando por exemplo de crises econômicas, muito destacáveis e singulares mesmo, como a crise de 2008, global, da crise política, econômica e ética, que vai desembocar no impeachment do segundo governo Dilma, e também a pandemia. A própria viabilização, em si mesmo, nesses períodos, mostra que a revista se provou importante para os protagonistas da comunicação empresarial e das relações públicas, e quem integra essa indústria: as diretorias de comunicação das empresas, as agências de comunicação do país, que são os esteios de apoio para que essa publicação exista. E quem faz essa conexão e promove os contextos de convencimento tem sido a Aberje. Principalmente na pandemia, tivemos que subir um Everest para viabilizar. Tivemos que fazer uma série de ações ao redor da revista para mostrar que ela é importante. E, talvez, nem todos os setores econômicos, aí representados pelas suas entidades, conseguiram viabilizar seus setoriais nesse ano. São setores com uma força econômica maior, mas que talvez não tenham a sua representação associativa tão organizada como o setor da comunicação empresarial e aí destacadamente a Aberje.



**Victor** – Por que você acredita que, entre outras associações, que também se inserem nesse contexto da comunicação empresarial, tenha sido a Aberje em promover a publicação em 2008?

**Paulo Nassar** – Acho que tem a visão estratégica de que processos comunicacionais, dentre os quais a revista, são fundamentais para a existência da própria instituição, atuando em um nível organizacional e informacionais, ela é um braço no nível organizacional, porque é nesse nível que você trabalha a visão de segmentos. De forma similar que os bancos se situam na Febraban, o setor automotivo na Anfavea e o químico na Abiquim, o minerador no IBRAM. Então, vamos dizer que nós, comunicadores, valorizamos as plataformas, sejam analógicas ou digitais, como importantes. A revista, que é produzida por um jornal do porte do Valor, que é um dos maiores jornais econômicos do mundo, transfere para a publicação e para quem está protagonizando esse processo, o prestígio, fortalecimento de imagem e reputação. Nós, da Aberje, sempre entendemos de que trabalhar esses pilares estruturantes e simbólicos de uma organização são fundamentais. A própria escolha de um setorial, estrategicamente dentro do principal jornal econômico do país, foi um feito histórico. Para nós, é um processo que tem muita identidade com o que fazemos.

A revista era diferente de tudo o que a gente vinha fazendo, porque ela começa a falar com a comunidade empresarial. Ela começa a dizer que a comunicação tem crenças, valores e tecnologia e uma comunidade, em que vocês: presidente de empresa, diretor de RH, diretor de finanças e gerentes, também são responsáveis por esse processo e também compartilham dos valores, tecnologias e crenças desse campo da comunicação.

**Victor** – Para quem você acha que essa revista é feita e porque ele é importante?

**Paulo Nassar** – Eu acho que o público principal da revista, hoje, são as direções de comunicação das empresas. Mas, a gente tem também a alta gerência e as direções, de forma ampla. Essas pessoas leem o Valor. Nós, de forma empírica, sabemos que a revista gerar riqueza simbólica. As pessoas que são reconhecidas aqui são também reconhecidas como as pessoas que estão tendo uma prática excelente nas empresas. Ela é uma revista que circula também na indústria de *hunting*. Ela é uma vitrine olhada intensivamente por quem convive com esse tema no dia a dia, mas também com outras entradas. Além de que, por ser anual, ela celebra o que a área fez durante aquele período. E ela também é uma memória e uma história do segmento. Como a gente vive em um mundo de narrativas, que tem intenção, aqui está a intenção de uma associação chamada Aberje. Se alguém olhar isso daqui um século e isso tiver importância, é um documento de uma área, de que essas pessoas existiram e fizeram isso, como em um museu etnográfico.

**Victor** – Falando agora de uma parte específica da revista, que é a mesa-redonda, que é presidida por você desde a primeira edição. Qual é a importância dessa mesa-redonda?

**Paulo Nassar** – Tem um aspecto que eu valorizo na Aberje, que ela não é uma associação chapa branca. Isso significa que a Aberje procura trabalhar temas que sejam importantes e que construam valor para a área. Mas a gente evita, por exemplo, fazer uma seleção que só traga um lado extremamente fabricado da atuação da comunicação empresarial. A ação da Aberje, que reflete no Valor Setorial, significa que não vamos entrar na lógica da indústria de relações não-públicas, que significa manipular informações, maquiagem informações, fazer os famosos “*washings*”. Sem fugir de temas complicados e polêmicos, que geram mal-estar, a gente procura trabalhar essas agendas de forma positiva, procurando criar fóruns em que se possa conversar de forma civilizada. O formato das mesas procura sempre olhar a nossa comunidade, um grupo de aproximadamente 10 pessoas que tenham protagonizado durante o ano uma atuação interessante nos grandes temas da comunicação. A mesa-redonda tem trabalhado as questões da reputação, mas não só abstratamente, mas como esses conceitos se ressignificam nas práticas das grandes organizações. E por que das grandes organizações? Porque elas geram tendências,

vontade de imitação, e um movimento virtuoso para a área. O formato faz com que as pessoas pensem a partir de pesquisas, que cada ano a gente desenvolve e leva para essa discussão. A ideia é essa: relevância temática, de protagonismo, em um fórum que tem a ideia de uma mesa-redonda.

**Victor** – Qual é a perspectiva futura da revista?

**Paulo Nassar** – O futuro dessa revista ao deus economia pertence. Não só, mas também à deusa política. Não só no sentido macro, mas no sentido micropolítico. Estamos em uma parceria que depende não só da nossa visão de que a publicação é importante, mas também do nosso parceiro. Com todas as possibilidades de mudanças administrativas e editoriais, há sempre a questão do que eles oferecem como produto. Nessa situação há uma certa instabilidade, que sempre vai se colocar. Pela nossa história, da publicação e da Aberje, há um capital reputacional, relacional e simbólico que o parceiro leva em consideração. A Aberje construiu nesses treze anos uma imagem de bom parceiro. A gente mudou para melhor a imagem e a reputação da área. Essa ideia não é uma ideia de duas pessoas. Essa ideia de um setorial de comunicação corporativa foi do Rodolfo Guttilla, que era diretor de comunicação da Natura e presidente da associação de higiene e beleza. E que já tinha também com o Valor um setorial. Então é a ideia do Rodolfo e minha, que na época conheci o setorial de higiene e beleza. Do lado do Valor tem duas pessoas que são fundamentais, que foi a Tânia Nogueira Alvares e a Rosvita Lopes, que foi uma grande parceira também.

**Victor** – Mais alguma coisa que gostaria de adicionar?

**Paulo Nassar** – Acho que tem um aspecto bacana da revista. Nós somos geradores de conteúdo, mas com todas as limitações de ter que fazer seleções de temas e protagonismos, sempre há abertura ligada à disponibilização de opiniões. A publicação é extremamente democrática e arejada. Não é uma publicação que vai ter apenas associados da Aberje. Então ela realmente procura também se alimentar daquilo que está fora dos limites associativos. Eles não são fronteiras com aduanas fechadas, a revista é extremamente aberta. Por um lado, ela sempre nos surpreende no resultado. Muitas vezes a gente conhece novas caras, ideias e opiniões. Não é uma revista que tem mãos pesadas. E talvez isso seja uma força dessa revista.

## APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA TÂNIA NOGUEIRA ALVARES

Entrevista realizada pelo autor em 01 de março de 2021, realizada via Zoom, em São Paulo.

**Entrevistador[Victor]** - Um pouco da sua trajetória e sua carreira, para entendermos um pouco da sua história.

**Tânia Nogueira Alvares** - Eu me formei em jornalismo na ECA-USP e tive diferentes experiências desde o começo. Eu tanto trabalhei na TV Cultura como trabalhei no antigo Diário de São Paulo. Desde cobrir geral... e comecei a ter um interesse muito grande por essa área de comportamento. E em um determinado momento eu fui convidada para ir para a Gazeta Mercantil e aí que começou a minha experiência na área de econômica e negócios. Eu trabalhei em um período na Gazeta Mercantil e aí trabalhei na Folha de São Paulo, voltei para a Gazeta Mercantil e, o caminho natural, foi ir para o Valor. Estou no Valor há 14 anos e sempre com um foco na área de economia e negócios, mas sempre com essa abrangência maior de inserção na sociedade. Eu acho que isso é uma coisa importante e que hoje está sendo muito destacado.

**Victor** - Você entra no Valor então em 2007, é isso?

**Tânia Nogueira Alvares** - Eu entrei no Valor no começo de 2008, então estou fazendo 14 anos agora, meu décimo quarto ano, e já logo no meu primeiro ano o desafio de fazer a revista Comunicação Corporativa.

**Victor** - Conte um pouco sobre os bastidores do surgimento da revista Valor Setorial Comunicação Corporativa. De onde veio a ideia de cobrir setorialmente a comunicação?

**Tânia Nogueira Alvares** - Produzir revistas setoriais com um recorte detalhado de toda cadeia de valor de produção de bens e serviços em diferentes segmentos da atividade econômica já fazia parte do novo projeto de mídia que foi desenhado em 1999 pelo grupo Globo e pelo Grupo Folha. Eles se uniram na época para lançar um jornal especializado em economia e negócios que começou a circular em maio de 2000. No final de 2016, o Grupo Globo comprou a parte da Folha e passou a deter 100% do Valor. Mas esse recorte setorial, aprofundado, é o que norteia todos os títulos de Valor Setorial. Quando é Valor Setorial Saúde a gente pega cada elo da cadeia de valor para fazer um registro, dar um olhar profundo sobre o momento, dos principais players, enfim, como o próprio nome diz, é um título que cobre todo o setor de determinada atividade econômica.

**Victor** - Isso já existia antes do setorial Comunicação Corporativa, certo?

**Tânia Nogueira Alvares** - Sim, [o setorial Comunicação Corporativa] não foi o primeiro título do Valor Setorial.

**Victor** - Você ingressou no jornal Valor Econômico já trabalhando com as revistas setoriais?

**Tânia Nogueira Alvares** - Sim, eu entrei na época como editora de revistas. E revistas, além do título Valor Setorial, tem o Valor Especial, os Anuários, o Valor 1000, Inovação Brasil, Valor Carreira. Tem também outros títulos como o Valor Estados. São diferentes títulos, mas todas revistas e a abordagem é sempre dar o maior volume de informações possível sobre aquele tema que a gente está tratando.

**Victor** - Na visão do Valor, quem é o leitor dessas revistas setoriais?

**Tânia Nogueira Alvares** - Bom, certamente o leitor é exatamente o executivo de negócios. O Valor tem hoje 417 mil leitores somando a edição impressa e digital. O site registra 16 milhões de visitantes únicos e quase 52 milhões de pageviews. Em suas mídias sociais - Instagram, LinkedIn, Facebook e Twitter - tem 4 milhões e meio de seguidores. O perfil da audiência do

jornal, tanto impressa como digital é de 69% de homens, 89% das classes A e B, e com a faixa de idade que pega de 25 a 44 anos, 24%, e acima de 55 anos 24% de participação cada. Já na audiência digital, o percentual maior de leitores é mais jovem. 29% dos leitores tem de 35 a 44 anos, seguida pela faixa de 35 a 44 anos, e depois a faixa de 45 a 54 anos com 19%.

**Victor** – Qual você diria que é o principal objetivo das revistas setoriais hoje?

**Tânia Nogueira Alvares** – Eu acho que o objetivo inicial das revistas se mantêm, que é fazer uma curadoria de informações, das informações mais relevantes, que permitam traçar uma radiografia atual e completa do tema, no caso comunicação corporativa, e sinalizar tendências e desafios em cada elo da cadeia produtiva. E isso requer uma grande diversidade de fontes que, modéstia à parte, acho que é uma grande qualidade das revistas. São ouvidos economistas, empresários, órgãos públicos, entidades, associações, investidores, colaboradores, consumidores, comunidades, setores da sociedade em geral que são afetados por essas atividades. E a abordagem está sempre alinhada com o contexto atual. A sociedade demanda hoje das empresas uma atuação transparente, colaborativa, plural e com foco nas demandas sociais, éticas e ambientais. Eu acho que tem dois temas que passaram a ser obrigatórios nos últimos anos. Um é inovação, porque a inovação está trazendo uma mudança muito grande em todos os processos, até nos processos de comunicação. Quando é em um setor industrial a gente consegue até medir, mas em um processo de comunicação é uma coisa mais abstrata. E a outra coisa é essa pressão por um posicionamento que garanta uma sustentabilidade. Então acho que o objetivo inicial das revistas se mantêm. É justamente fazer um raio-X muito detalhado de cada tema.

**Victor** – Como surge o Setorial de Comunicação Corporativa? Quem são os impulsionadores e fundadores da revista?

**Tânia Nogueira Alvares** – Fazer uma publicação setorial dedicada à comunicação corporativa foi idealizada no início de 2008. O objetivo era registrar uma profunda transformação da atividade, que tinha se iniciado alguns anos antes mas que ganhou fôlego de década de 20. E, lógico, a parceria com a Aberje viabilizada pelo Professor Paulo Nassar, que além de presidente da Aberje é Professor Titular da ECA-USP, foi estratégica, no sentido de que a gente pudesse aprofundar o tema com a opinião de executivos que estavam liderando esse processo de transformação e que participavam já do fórum de debates na Aberje. Então essa parceria Valor/Aberje, impulsionada e viabilizada pelo Professor Paulo Nassar, foi muito importante no sentido de que hoje a gente tem esse propósito de reunir os dirigentes da área de comunicação corporativa e empresas dos mais diferentes setores, e de diferentes portes e diferentes metas, para conseguir o máximo de transparência na abordagem dos temas. Para você ter uma ideia, a cada edição são ouvidas cerca de 100 fontes. É um volume muito grande de participantes e eu acho que é isso que contribui para ter um resultado bastante próximo a realidade.

**Victor** – O que você acha que difere a CC de outros setoriais?

**Tânia Nogueira Alvares** – Eu acho que apesar de o pano de fundo ser o mesmo em todas as revistas e anuários do Valor, a Comunicação Corporativa tem essa questão de realmente percorrer todos os setores de atividades e alguns chegam a influenciar um pouco em diferentes características de exercer esse papel de comunicação corporativa, mas o grande objetivo é mostrar como essas empresas se relacionam com seus diferentes públicos, do colaborador interno até o consumidor final e passando por tudo aquilo que eu já havia falado para você – investidor, governo, comunidade onde está instalada, sociedade em geral – e o que eu achei importante é que essa área que no passado respondia à área de marketing ou à área de recursos humanos passou a ser cada vez mais estratégica dentro da empresa. Então, o executivos de comunicação passaram a responder diretamente aos presidentes das empresas ou a outros

executivos da direção, e passaram até a participar da definição estratégica, a contribuir, para a orientação estratégica das empresas. Eu acho que a Comunicação Corporativa registrou não só o recorte do setor, mas uma própria transformação da área de influência da comunicação corporativa dentro das empresas.

**Victor** - Você acha que essa mudança da influência dentro das empresas atende a uma necessidade do setor de comunicação?

**Tânia Nogueira Alvares** – Sim, atende [a uma necessidade] por dar uma visibilidade às demandas do setor. Esse debate sobre as principais estratégias era realizado inicialmente com uma mesa-redonda com executivos de comunicação. Há três ou quatro anos, passou também a reunir os CEOs a cada edição, o que mostra esse ganho de relevância. E, desde o ano passado, os Fóruns digitais passaram a colocar em pauta os diferentes desafios do momento. Eu acho que essa troca de experiência, nesse debates, sejam presenciais ou virtuais, vão delineando um novo posicionamento das empresas decorrentes das próprias mudanças – redes sociais, protagonismo maior do consumidor e usuário de serviços, uma nova conscientização sobre a urgente necessidade de diminuir a desigualdade social, uma cobrança por posicionamentos que não se resumam a palavras de ordem, mas em ações efetivas por parte da empresa para provar que os propósitos incluídos em sua agenda de valor e missões, são efetivamente concretizados em ações. Eu acho que atende sim essa necessidade do setor de comunicação no correto posicionamento das empresas e das marcas.

**Victor** – A revista é bilíngue desde a primeira edição. Isso é uma coisa que existe em todas as setoriais desde o começo? Qual é a intenção na hora de se fazer uma revista bilíngue?

**Tânia Nogueira Alvares** - A intenção, quando a gente faz uma revista bilíngue, é justamente aproveitar essa conexão com a comunidade internacional. Várias revistas tem o perfil de ser bilíngue, CC uma delas. No caso, por exemplo, de Valor Estados, ela é sempre bilíngue, porque existe um interesse do investidor estrangeiro em quais são os eixos de desenvolvimento econômico de determinada região. No caso da CC, e isso foi criado justamente para atender a uma demanda da Aberje e do Prof. Paulo Nassar, que tem uma interação com essa área de comunicação corporativa em diferentes países. Então, como ele participa muito de eventos no exterior, ele sugeriu que a revista fosse bilíngue justamente para possibilitar a repercussão do que é feito no Brasil lá fora.

**Victor** – Por que a escolha do termo Comunicação Corporativa?

**Tânia Nogueira Alvares** – Isso provocou uma série de discussões, pois o termo também bastante usado é comunicação empresarial. Mas o Corporativo designa a estratégia das grandes corporações para se comunicar com o mercado. Hoje, isso daí, quando eu falei grande corporações, a gente houve hoje desde pequena e média empresa até os grandes conglomerados. Mas certamente os investimentos dos grandes conglomerados, até também por causa das multinacionais e brasileiras, eles investiam mais nessa área de comunicação justamente por ter que abranger uma diferença cultural e organizacional muito grande. Mas eu acho que hoje o termo ainda é a melhor definição.

**Victor** – A primeira edição atendeu às expectativas? Quais foram as percepções?

**Tânia Nogueira Alvares** – Para mim foi um aprendizado. A revista de 2008 começa a marcar o alinhamento das empresas em marcar uma única mensagem, com seus valores, propósitos, pros seus diferentes públicos, porque antigamente, os temas e formatos eram moldados de acordo com cada receptor. Os colaboradores, a mensagem podia ter até o mesmo fundo mas os temas eram diferentes do que era enviado para os investidores, ou consumidores. Então, a marca era trabalhada de acordo com cada receptor. E agora existe até uma troca muito grande, por

exemplo, o colaborar hoje também pode ser um influenciador, não é só receptivo, ele também pode... e essa é que eu acho que foi uma alteração relevante em 2008. O diálogo substituiu o monólogo das marcas. Essa mudança depois foi super acelerada pela explosão das redes sociais. Hoje, além de transmitir, a área de comunicação passou a praticar uma escuta ativa de todos os participantes do seu ecossistema de atuação. Saiu daquela postura de “eu vou fazer a mensagem e encaminhar aos meus diferentes públicos”, a essa postura “me deixe ver o que os diferentes públicos necessitam saber sobre a minha empresa.

**Victor** – Você comentou que inovação era uma coisa importante para a revista. Depois de 13 edições, você consegue olhar para o setor de comunicação e apontar algumas características principais?

**Tânia Nogueira Alvares** – Eu acho que o setor passou a ser cada vez mais valorizado. Justamente por estar alinhado às principais estratégias de negócios. Então a área de comunicação passou a ter um papel relevante nas decisões de posicionamento e atuação das empresas até, com o objetivo de preservar a imagem e a reputação das marcas. Eu acho que a principal mudança na área de comunicação corporativa vem justamente dessa valorização do conteúdo que ela produz, e monitora, e avalia, e exige decisões rápidas em termos estratégicos de mudança, de inserção de novo posicionamento. Eu acho que os orçamentos da área de comunicação, que antes era dentro de outras áreas, como eu falei, marketing, relações humanas, hoje é uma área que tem uma independência, uma área autônoma, ela não está só vinculada a outras esferas de decisão.

**Victor** – Até pelas capas, a gente vê que os temas variam de acordo com os momentos políticos e sociais. Quais você diria que são os principais temas tratados na revista nesses últimos anos.

**Tânia Nogueira Alvares** – O tema de destaque era sempre um tema momentoso. Então, assim, teve uma capa que foi até dos Jogos Olímpicos, teve outra capa que falar dessa questão de ética em função da tragédia de Mariana e Brumadinho. Então, o grande tema de destaque era sempre alinhado com o maior desafio do momento. E, apesar de terem variado ao longo dos anos, tem alguns assuntos que são obrigatórios. Por exemplo, a revista sempre registra a conjuntura e as tendências do setor. Faz um raio-X de como o setor está hoje e para onde ele espera caminhar. E, fora isso, aqueles temas que são relevantes por serem comunicação interna, relações institucionais e governamentais, gestão de crise, ética e transparência, diversidade e inclusão. No caso das multinacionais brasileiras, o desafio de adequar a informação à diversidade cultural de cada país. Redes sociais, segurança e monitoramento de dados recentemente ganharam um peso muito grande. Também o relacionamento com as agências de comunicação, que ajudam a executar alguns planos de comunicação. Influenciadores digitais. Recentemente os podcasts que ganharam um grande peso. Então são temas que são tratados a cada edição.

**Victor** – Você tem alguma percepção de evolução desses temas?

**Tânia Nogueira Alvares** – Deixa eu pegar, colaboradores. Eu acho que antigamente os funcionários estavam ali para cumprir uma função. Então eles eram treinados para fazer aquela função. Ao longo do tempo, o setor de comunicação corporativa viu que os colaboradores poderiam ser também embaixadores da marca, então eles passaram a prestar atenção, ou a simplesmente treinar ou dar essa orientação de como os colaboradores também poderiam comunicar os principais valores e missões da empresa onde ele trabalhava. Hoje em dia, os colaboradores também são grandes fornecedores de feedback, informação, de como a empresa é vista dentro da sua casa, dentro da sua comunidade e, também, passaram a ser influenciadores digitais internos. Quer dizer, como eles poderiam trabalhar na execução daquela função, mas também na mentalidade, no posicionamento da marca, nos valores, no propósito da marca. Propósito é a palavra do dia. Então tem essa evolução. A própria inovação, a gente vê também

o alcance da multiplicação de dados, da imagem da empresa, e os riscos que isso traz. Então, de repente, você utiliza soluções de mídia programática e sua empresa acaba caindo em uma plataforma de ódio e violência. Então você tem que, rapidamente, tomar decisões urgentes para tirar, não patrocinar essas plataformas. Então hoje eu acho que a comunicação tem que estar muito atenta, muito atenta às demandas da sociedade, desde lidar com os danos de imagem, eu já citei o exemplo da Vale pela tragédia de Mariana a Brumandinho, até as imagens positivas, as ações de solidariedade social que algumas empresas tiveram na atual pandemia de coronavírus. Então eu acho que a comunicação corporativa, e a revista registra essa evolução do setor, tem acompanhando o impacto dos novos tempos.

**Victor** – Como o Valor olha e avalia as publicações da CC? É uma revista importante no portfólio? O que ela representa para o Valor?

**Tânia Nogueira Alvares** – Sim, é uma revista importante para o portfólio e é uma publicação que traz grande prestígio ao Valor e desperta um elevado interesse de participação de todos os players do setor. É grande a pressão, por meio de assessorias. Todas as empresas querem participar e fica até difícil filtrar, pois para cada tema a gente tem 20 empresas com casos interessantes. É lógico, o papel tem aquela limitação, então, assim, se você colocar 20 empresas falando em uma matéria de três páginas, três linhas para cada, então você realmente tenta diversificar as fontes a cada edição. A gente também está sempre atento a quais empresas estão mais na mídia por uma ou outra questão, por um problema negativo ou por uma questão positiva. Eu acho que o prestígio que a CC traz para o Valor pode ser medido pela grande pressão das diferentes empresas em estar presente.

**Victor** – Qual é a perspectiva futura da revista?

**Tânia Nogueira Alvares** – Cá entre nós, eu sempre briguei muito por uma maior visibilidade das revistas, porque a edição da revista é feita em outra plataforma que não a plataforma do jornal diário, e com isso a inserção no site, tudo assim, é mais difícil, mais demorado. E aí eu a minha primeira reunião com a nova diretora de redação, que assume no dia 1 de abril, a Maria Fernanda Delmas, mas ela reforçou muito que a edição digital da revista deve ganhar cada vez mais visibilidade, até para acompanhar o avanço da digitalização no geral, o avanço do uso das redes sociais. É um dos propósitos do Grupo Globo dar uma maior visibilidade a esse conteúdo das revistas, incluindo a CC, lógico.

## APÊNDICE C – ÍNTREGA DOS TRECHOS SELECIONADOS POR CATEGORIA

Categoria - Utilidade	
Ano	Trecho identificado no <i>corpus</i>
2008	A singularidade reside no fato de que exportamos praticamente tudo que produzimos para mercados muito exigentes, sobretudo Europa e América do Norte, mas produzimos em regiões do país muito carentes da presença do Estado, onde nosso trabalho envolve engajamento de comunidades, diálogo, percepção do que se pode fazer como empresa e também a busca de parcerias nas áreas governamental e não-governamental. Trata-se de uma empresa muito poderosa, e o produto dela, no exterior, é rastreável. Se uma ONG quer questionar o consumo de papel no mundo e quer seduzir o consumidor para essa causa, a última tendência é buscar pressionar quem compra a fibra de madeira da Aracruz, por exemplo, através de várias formas.
	Grandes empresas têm uma sofisticação na gestão do risco que é fantástica; há o risco de engenharia, o risco ambiental, financeiro, cambial, o risco de mão-de-obra, o risco político, trabalhista, social, o risco de sinistro... No caso do risco de imagem, o trabalho é no sentido de fazer a liderança da empresa compreender que esse risco afeta a confiança das pessoas nas nossas práticas e no nosso negócio.
	O foco do trabalho é a perpetuidade, ou seja, o nosso olhar é sempre para além de 10, 20 anos. Na comunicação, cuidamos basicamente de preservação da cultura, para que ela esteja permanentemente presente no cotidiano das pessoas, em um processo quase que doutrinário.
	Nosso desafio é trabalhar o que chamamos de filosofia de grupo único – criar unidade na diversidade – e respeitar três pontos básicos: a estratégia de negócios, as diferentes culturas e os diferentes públicos com os quais a gente se relaciona.
	Nós todos aqui nesta mesa geramos muito emprego oportunidades de trabalho, fazemos crescer um mercado de muitos bilhões de reais.
	Cada vez mais há encontros internos com todos os funcionários, não só da liderança, mas também do chão de fábrica, para explicar exatamente onde a empresa quer chegar e fazer com que essas pessoas também ajudem a vender e a promover o crescimento dos negócios.
	Há uma mudança no perfil dos gestores também. Hoje, a empresa busca gestores qualificados para lidar com comunicação, ao mesmo tempo em que prepara os gestores que têm e cuja formação não incluiu essa atribuição que hoje lhes é cobrada.
2009	A Natura está fazendo 40 anos e lançamos um projeto por um blog para perguntar ao consumidor qual produto ele gostaria de ter de volta, porque somos uma indústria de bens de consumo semiduráveis e descontinuamos muitos produtos. Lançamos em torno de 170 por ano e muitos são tirados de linha. Ouvimos os consumidores e relançamos alguns dos que chamamos de clássicos de Natura. O consumidor escolheu, assim como o consumidor dá uma dica da tampa que não fecha direito, da fragrância que não está fixando. Ou seja, o custo de inovação pode cair drasticamente se você colocar o seu consumidor a serviço da criação dos seus produtos. Isso a mídia social permite.
	Meu consumidor está onde o meu produto estiver e vou buscar a informação dele, vou eliminar custo.
2010	Todo esse diálogo gera inovação. Na Petrobras, estamos aprendendo muito, vendo o quanto as empresas ganham em produtos, em processos, a partir do diálogo. É possível até ter um carro montado a partir dos interesses e necessidades do público. Quanto tempo o marketing levava, no passado, para entender bem as necessidades do cliente e fazer um produto que atendesse às necessidades dele? Hoje, essa informação chega com muito mais rapidez e permite fazer junto, cocriar.



	<p>Se hoje estamos bem do ponto de vista negocial e de presença no mundo, com grandes conquistas na área da tecnologia, com o pré-sal, é porque desde há muito tempo o segmento empresarial investe em educação.</p>
	<p>A Camargo Corrêa talvez tivesse força para empreender um projeto social sozinha, mas percebeu que isso não basta e passou a atuar com programas que complementam políticas e programas públicos.</p>
	<p>A Petrobras, quando fez o planejamento estratégico há alguns anos, previu a necessidade de uma grande força de trabalho e sentou com o governo para discutir um programa, o Prominp, de capacitação e mobilização de recursos humanos para enfrentar os desafios. Não se pode continuar achando que todos os problemas sociais, ambientais e econômicos são do Estado.</p>
	<p>Eu só queria pegar um ponto antes. O que atemoriza o CEO ou qualquer executivo de grande companhia é a ausência de regulamentação nas relações com o governo. Não temos uma legislação que regule o lobby no Brasil. Nós fazemos lobby, e isso é desafiar permanentemente o legislador, que tem poder de normatizar, regulamentar e de mudar de um dia para o outro a regra do jogo. Muitas empresas temem que seu investimento no Brasil seja abalado por uma decisão unilateral de um legislador.</p>
	<p>As empresas têm essa capacidade de gestão e podem cada vez mais, junto com os governos, sensibilizar para que isso ocorra.</p>
	<p>No caso da usina em Foz do Chapecó, a CPFL gastou R\$ 600 milhões (20% do investimento) com mitigação, meio ambiente, atenção às populações.</p>
	<p>A Usina de Jirau, por exemplo, vai mudar a vida econômica da região. Há 14 mil pessoas trabalhando às margens do Rio Madeira. Para dar suporte à obra, a Camargo Corrêa ergueu um polo de desenvolvimento, uma cidade com 2.500 moradias, hospital, escola, shopping. Mas a empresa aprendeu que não é mais possível entrar, construir a cidade e entregar o empreendimento. Precisa deixar algo. Por isso, tem um convênio com o Sebrae por meio do qual prepara as comunidades no entorno dos projetos das usinas para um programa de geração de renda. A Camargo Corrêa talvez tivesse força para empreender um projeto social sozinha, mas percebeu que isso não basta e passou a atuar com programas que complementam políticas e programas públicos.</p>
2011	<p>Facebook, YouTube, site, Twitter, são ferramentas interessantes, mas do ponto de vista da gestão das empresas elas representam uma mudança cultural na forma de se relacionar com os públicos interno e externo.</p>
	<p>E deve ser feito um trabalho para que a empresa atenda às expectativas desse público, que é cada vez mais exigente e de excelente formação e quer participar, colaborar e criar com a empresa.</p>
2012	<p>A Natura se coloca nesse mercado como uma das empresas líderes no Brasil e em vias de se tornar líder na América Latina, a despeito das inúmeras tentativas dos governos de tornar a nossa vida mais difícil.</p>
	<p>Estamos conseguindo colocar de pé em 2012 um novo estilo de liderança na companhia, já que o estilo dos nossos dirigentes, a maior parte engenheiros, não conseguia dar conta dos problemas que tínhamos e nem reter a menina, que cada vez mais vê a CPFL como objeto de desejo.</p>
	<p>É muito difícil para uma marca, que sempre esteve vinculada à experiência, ao prazer, ao momento de envolvimento das famílias e das crianças dentro do restaurante, conseguir provar hoje em dia que os produtos são também adequados a uma dieta balanceada. Este é o nosso grande esforço: mostrar quais são os valores nutricionais dos produtos; que são adequados; que os ingredientes são os de mais alta qualidade, e os processos para a preparação desses produtos, os melhores. Assim, o trabalho que poderia ser um simples patrocínio olímpico se torna mais amplo.</p>
	<p>Outro fato que nos marcou foi ter trazido 75 obras do Museu d'Orsay, de Paris, para São Paulo e Rio de Janeiro. Quem duvidava de que as classes D e E gostam de cultura viu multidões querendo conhecer, ouvir a respeito. Investimos nos centros culturais do Banco do Brasil R\$ 50 milhões/ano e temos um retorno espetacular de mídia espontânea.</p>

	<p>Então, eu acho que isso mostra a capacidade de interlocução com a sociedade que as corporações desenvolveram nos últimos anos e o papel fundamental que a comunicação corporativa teve dentro disso.</p>
	<p>Isso provoca um ruído muito forte, que a comunicação sozinha não consegue resolver. É preciso um trabalho conjunto; aprimorar processos e encontrar mecanismos que conduzam à utilização mais racional por parte de quem utiliza o plano e a uma gestão mais humanizada, focada e eficiente do próprio plano de saúde na entrega do produto que prometeu e às vezes não consegue entregar como o cliente gostaria.</p>
	<p>Nos últimos 12 meses, o que mais mobilizou atenção na comunicação corporativa da TAM foi a fusão com a LAN. O trabalho se apoiou em dois eixos. Um tático, de preparação ao longo dos meses do anúncio, que aconteceu em 22 de junho. Outro, estratégico, onde pudemos mostrar nosso papel dentro das duas companhias.</p>
2013	<p>A Bayer, que está completando 150 anos no mundo e 117 no Brasil, também passou por este processo de reposicionamento de marca. Fiz um estudo de slogans nos últimos 20 anos. Na década de 1980, eles falavam muito mais de produto. O Boticário hoje não vende batom, não vende esmalte, vende este conceito de bem-estar e de beleza.</p>
	<p>Por exemplo, o nome Novartis é Ciba-Geigy com Sandoz. Quando eu digo que trabalho na Novartis, as pessoas só se lembram da empresa quando cito o Cataflam ou Voltaren, Cálcio Sandoz.</p>
	<p>O slogan da Bayer é "Ciência para uma vida melhor". Um braço da empresa vende policarbonato e poliuretano. O público leigo não sabe o que é isso, que está no colchão, no revestimento da geladeira. Tem a parte de agrobusiness, focada em fazendeiros, e a parte farmacêutica, que é mais "mainstream". O slogan da Bayer hoje incorpora os três, vendendo uma solução para as pessoas, não só um produto, como era o slogan antigo: "Se é Bayer, é bom".</p>
	<p>A companhia retomou a sua posição na sociedade e com o consumidor em particular, buscando trazer inovação. Para seus 60 anos de Brasil, em 2013, preparamos um simbolismo. A nova geração do Beetle está sendo rebatizada como Fusca. É renovação em cima da própria história da empresa.</p>
	<p>O grande benefício ao processo de comunicação é criar uma plataforma para a grande transformação que a Volkswagen vem vivendo e procurando comunicar ao mercado brasileiro, de uma marca com característica de produtos mais locais, duradouros e robustos, para uma marca com maior tecnologia e inovação.</p>
	<p>Acho que a Embraer também tem esta referência no ideário, todas as pesquisas mostram como as pessoas veem este atributo de alta tecnologia com uma ponta de orgulho.</p>
	<p>Na indústria farmacêutica, uma área que por muitos anos ficou tênue foi a de pesquisa química, que é o "core" desta indústria. Ela não sabia o que vendia, até que chegou à conclusão de que ela vende inclusão de pacientes em estudos clínicos.</p>
	<p>Se a questão é business, está falando de áreas como marketing, administração e economia. No caso de imagem, reputação e identidade, está tratando de política, de história, das culturas locais. Com o novo posicionamento global, o comunicador vai ter que trabalhar também numa realidade intercultural.</p>
2014	<p>Nos últimos 12 meses, a gente contratou quase 1.500 pessoas novas na empresa, com culturas, vivências e concepções diferentes.</p>
	<p>Começamos neste ano o Rede Natura no Estado de São Paulo, com a qual a consultora pode, além de fazer a venda por catálogo, se relacionar numa loja virtual com seus clientes, ter lá os seus pontos de comunicação e falar diretamente com uma gama maior de clientes. Isso permite que a empresa também veja as questões que devem ser aprimoradas.</p>
	<p>O fio condutor de todos os negócios da GE é a inovação e a tecnologia.</p> <p>Gostaria de falar sobre a experiência de trabalhar o compliance como prática de governança corporativa, envolvendo vários atores de diversas áreas, para que o tema não fique só com a visão jurídica ou só com a da área de comunicação ou só com o RH. Cada empresa tem uma forma de</p>

	<p>atuar, mas é importante trazer as áreas que estão à frente dos clientes para estabelecer um cronograma de trabalho e de ação.</p>
2015	<p>Na Volvo, o compliance é muito forte e vem muito antes desse clamor popular, em função do impacto nas ruas. Temos várias práticas de compliance na organização, temos um comitê.</p>
	<p>O que ajuda a exercer uma influência social e cultural é exatamente construir narrativas não só sobre as novas regras, mas também sobre os parâmetros e as premissas de conduta dentro das organizações.</p>
	<p>Um de ética e integridade, que é você fazer o correto pelo fato de estar fazendo o correto, não necessariamente porque você vai ser punido, e um mecanismo de proteção, que é você fazer o correto porque vai prevenir que a empresa tenha algum problema legal por não estar cumprindo algum tipo de regra da indústria, da sociedade ou do país. Eu acho que a gente atua nesse mecanismo de ética, um mecanismo comportamental.</p>
	<p>Eu acho que compliance tem que ser visto cada vez mais dentro das organizações como um fator de competitividade, assim como qualidade e sustentabilidade.</p>
	<p>A Brookfield tem um comitê de compliance, do qual participam todos os principais gestores. É mais formal, olham as políticas, como estão evoluindo os programas, alguns apontamentos, auditorias etc. Mas uma questão maior é como implementar esse espírito na empresa.</p>
	<p>A Natura também tem várias instâncias, tem ouvidoria, comitê de ética, comitê de compliance, uma série de instâncias internas de diálogo e reflexão das suas ações.</p>
	<p>Trazendo para a nossa atividade, é uma grande responsabilidade construir narrativas de dentro e de fora da empresa, narrativas que efetivamente contribuam para ajudar na formação cultural do próprio brasileiro com relação ao que é compliance, o que é ética, o que é respeito e transparência.</p>
	<p>Eu faço parte do comitê da CCR, que nós chamamos de comissão de integridade e conformidade. Eu acho importante participar, tanto pela questão da narrativa como também por todo esse processo de cultura, pela recente formulação de legislação, pela própria mudança comportamental das empresas brasileiras, impulsionadas espontaneamente ou forçadas a isso.</p>
2016	<p>A gente está trabalhando muito agora com design thinking em novos projetos. Você traz pessoas de várias áreas, e muitas vezes aquilo pode desembocarem um produto novo ou simplesmente no cascadeamento de algum sentido.</p>
	<p>Hoje, as grandes empresas com bom tempo de mercado já têm essa noção de mapeamento de riscos e oportunidades. O que tem de mais recente é a política de compliance, que ganhou importância nos últimos anos, mas algumas empresas já tinham essa prática de mapeamento de riscos e oportunidades. As grandes empresas nacionais aprendem um pouco com as multinacionais, que têm um pouco mais dessa cultura, fazendo com que as médias empresas comecem a conhecer esse trabalho dentro das próprias associações, para que todos possam estar aplicando também.</p>
	<p>Neste ano, implementamos uma nova estratégia de engajamento social. Contratamos uma consultoria para aplicar o conceito do valor compartilhado. Vamos olhar os riscos, a licença para operar, o que é preciso fazer para, de fato, mitigar os riscos e ser responsável, onde temas oportunidades, onde tem gap social e onde é possível entrar com uma estratégia de relacionamento que vai me ajudar.</p>
2017	<p>Um resultado é a busca de transparência absoluta dos níveis de eficiência de emissões e o desenvolvimento de tecnologias que assegurem e sejam certificadas como amigáveis ao meio ambiente. Sobre a digitalização, lidamos com a questão do desenvolvimento de novas tecnologias - estamos lançando um automóvel que traz novos conteúdos tecnológicos de segurança e conectividade - e na forma de apresentação dessas tecnologias - criamos, por exemplo, uma websérie para mostrar os atributos do carro.</p>
	<p>A Embraer cuida de pessoas de alto conhecimento técnico, científico e tecnológico e precisa atrair talentos no Brasil e no exterior, onde compete com outros grandes nomes. O que faz a diferença é</p>

	<p>o fato de a empresa ter nascido da educação, com a criação do ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica], e por ter investido mais e mais na área.</p> <p>Um exemplo: quando lançamos o Tracker, um veículo urbano com soluções de conectividade, procuramos associá-lo à discussão sobre ciclovias, à retomada do espaço urbano. Lançamos uma campanha com uma espécie de talk-show com figuras emblemáticas e 42 filmes para o Youtube.</p> <p>A resposta é ser transparente. E só se pode ser transparente quando se tem convicção do que se faz. Temos refletido sobre temas que eram tabus. Por ser líder de mercado, pode ser que a marca entendesse que não precisava entrar nesses temas. Mas o ambiente hoje é outro, e só se entende esse jogo quando se coloca o cliente no centro, procurando saber o que ele quer, onde se relaciona e consome.</p> <p>Nós temos uma parceria com a GVLaw para desenvolver conteúdo no debate do ambiente regulatório geral, não só de concessão. Hoje, a regulação é um problema institucional de vários setores. A Receita Federal soltou uma instrução normativa no começo deste ano obrigando as concessionárias a dar nota fiscal de pedágio. Imagine cinco milhões de veículos todo dia parando nas cabines para ter a placa do carro fotografada e informar CPF.</p>
2018	<p>Infelizmente, a escola brasileira não nos ajuda a olhar o trabalho como algo primordial desde cedo, no período de formação do caráter, do sentido do trabalho. Um seguro de vida que, na ausência de um pai de família, ajuda a pagar a faculdade do filho, isso tem um valor social imenso. Se olhamos só a meta ou o produto desprovido de seu valor social, perdemos o melhor da entrega que uma empresa e o profissional são capazes de dar e oferecer para esse cliente.</p> <p>Temos como missão transformar matéria-prima renovável em produtos sustentáveis.</p> <p>Na Suzano, todos os produtos finais e a celulose impactam a vida de 2 bilhões de pessoas todos os dias.</p> <p>Nosso produto está ligado à educação, porque produzimos papel, matéria-prima de livros e de publicações.</p> <p>A indústria automotiva passa por profunda transformação, está deixando de ser uma indústria que projeta, constrói e vende automóveis para, em futuro próximo, oferecer serviços de mobilidade pessoal.</p> <p>No zero congestionamentos, anunciamos o desenvolvimento do carro autônomo e o lançamento de um serviço de mobilidade com autônomos em 2019. E zero acidentes, porque a segurança é prioridade para uma indústria como a automotiva. Há ainda a economia do compartilhamento, com mudanças no conceito de propriedade. Isso está evoluindo e crescerá nos próximos anos. O mercado começa a ter uma empresa que está deixando de ser da velha economia para se tornar uma tech company.</p> <p>No nosso caso, como no do Itaú, Banco do Brasil e companhias de seguro, é essencial falar de educação financeira, riscos, seguro e previdência, porque a população gasta o que tem e não tem a cultura de pensar no futuro. Nosso mercado foi sempre formal, rígido e difícil de comunicar. Agora, cabe ajudara população a entender a importância de um seguro de vida, de uma caderneta de poupança, de um plano de previdência, de guardar para o futuro, de planejar a vida.</p> <p>É um tema para o qual devíamos ajudar, as nossas empresas tomarem uma posição nesse sentido. Porque senão, daqui a dez anos, o gap educacional vai continuar nos abalando em termos de negócios. Hoje, um dos maiores problemas no Brasil é o recrutamento. Há 20 anos criamos o Instituto Eco Futuro e investimos na implantação de bibliotecas comunitárias, instaladas em escolas. Existe até uma lei que ajudamos a implementar, que diz que até 2020 todas as instituições de ensino públicas e privadas do país precisam ter bibliotecas. O gap ainda é de 75%.</p> <p>A Suzano tem uma atividade parecida com a da International Paper e sua narrativa está distante do público final, está mais naquelas regiões onde atuamos. Isso pelo próprio modelo do negócio, porque nessas regiões a empresa é o ator mais importante do desenvolvimento econômico.</p>

	<p>As empresas financeiras e de seguro têm feito um trabalho de educação financeira há algum tempo, que é relacionado à sustentabilidade do negócio e da sociedade, e que se tornou uma causa, um propósito.</p>
	<p>Somos uma empresa que transporta pessoas, atende com segurança e não se manifesta politicamente.</p>
	<p>A interface como colaborador e a maneira como nos comunicamos com o mundo externo, por meio de parcerias e iniciativas, levam a uma redução da mortalidade nas rodovias.</p>
2019	<p>A comunicação é cobrada quando há gerenciamento de crise por ser um produto essencial para a vida das pessoas.</p>
	<p>Na FCA Fiat Chrysler, a comunicação corporativa tem muito a agregar. É uma mudança que está acontecendo para todas as indústrias, porque o cliente está atrás da experiência, e não apenas do produto ou serviço. O marketing sempre esteve voltado para a promoção do produto, porque sua missão sempre foi vender. Está na moda falar em "mundo VUCA" [volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, na sigla em inglês]. Qual é a experiência? O que esse produto ou esse serviço me traz? Sempre fomos focados em produto, enquanto na experiência o consumidor chega ao website da marca, começa a pesquisar o produto e ver as diferenças. Essa pesquisa se refletirá quando chegar na concessionária para saber mais sobre o carro, fazer um test drive ou comprar o produto.</p>
	<p>Então, é preciso capacitar. Precisamos capacitar as pessoas para serem embaixadoras, contarem experiências quando falarem da SAP, para venderem a empresa. Não vender produto, mas vender a empresa.</p>
	<p>Estamos dando um salto tecnológico na empresa. Apesar de água e esgoto ser um serviço analógico, tem muita tecnologia por trás. Os pontos de interação são analógicos, por meio da conta que é emitida uma vez por mês. Agora, passaremos a utilizar internet das coisas nos hidrômetros, ou seja, estarão conectados na rede e será possível monitorar on-line o perfil de consumo. Poderemos detectar vazamentos, sustentabilidade e segurança hídrica. Vamos também ajudar o cidadão a fazer isso de uma maneira mais inteligente. Discutimos sobre a quantidade de dados que será gerada, porque tem a ver com perfil de consumo e comportamento. E ver o que faremos com tanta informação, porque vamos sair de um sistema analógico para um salto tecnológico gigantesco.</p>
	<p>E como se ajuda? Capacitando o profissional. Há um trabalho forte de capacitação. Temos ainda na Latam uma célula, uma startup digital, que trabalha com tudo que envolva tecnologia. Ajudamos as pessoas dentro da empresa a se capacitarem nas narrativas. Nós também temos que nos reciclar.</p>
	<p>Com a intenção de entregar o melhor conteúdo para ajudar a imprensa e os influenciadores, montamos uma agência de notícias, porque a imprensa queria mais do que "press release" e os influenciadores iriam consumir mais.</p>
	<p>A comunicação passou a ter um papel de demanda de fora para dentro. Temos uma demanda e precisamos lidar com ela a partir da estratégia do negócio, ou seja, trazer a inteligência da comunicação para ajudar os objetivos do negócio.</p>
	<p>A comunicação corporativa vende. Se olharmos as ferramentas que temos para medir a eficiência de venda, seja venda efetiva, seja de mudança de comportamento ou de imagem, é mais fácil fazer a comprovação da eficiência da comunicação para o negócio.</p>
	<p>Concordo que não há mais o controle. Isso é para o jurídico, o compliance. Quando há uma organização em que se consegue trazer o propósito, aí é gestão. O líder tem um papel fundamental de cascatear para todos. O CEO tem papel de ser o grande maestro, de aparecer para falar e conectar nos momentos oportunos. Trabalhamos, mas não conseguimos fechar o dia sabendo quantas passagens vendemos. Mas consigo fechar o dia dizendo quantas pessoas influenciámos. Licença para influenciar é licença para operar, porque se tivermos problema de reputação, a empresa não opera. Estamos aqui para capacitar.</p>
2020	<p>Isso exigiu agilidade e houve pressão para tomar as melhores decisões. Precisamos manter as fábricas funcionando, porque o que produzimos ajuda no combate à pandemia, fornecendo matéria-prima para produção de álcool em gel ou outros produtos de limpeza para o combate ao coronavírus.</p>

	<p>A indústria automobilística sempre foi vista como uma produtora em massa de veículos e tem que ir além.</p>
	<p>Nos últimos meses, lançamos uma série de medidas. Somos a primeira empresa a lançar um produto ESG para o varejo. Havia produtos desse tipo, mas eram destinados aos investidores qualificados ou profissionais do mercado que têm mais de RS 1 milhão para investir. Agora, qualquer pessoa pode investir em fundo de empresas com ESG a partir de RS 100 ou de RS 50.</p>
	<p>No apoio humanitário, fizemos doações de álcool em gel, máscaras e ambulâncias. Tivemos uma escuta profunda. Nos projetos em que estávamos, foi ouvir o que precisavam e como continuar ajudando. O governo procurou algumas empresas para produzirem respiradores para os hospitais. Uma dessas empresas não tinha capacidade de produção, fabricando só dois respiradores por mês. Levamos a metodologia Toyota Production System (TPS) para lá, que passou a produzir 70 respiradores por dia. Os hospitais estão abastecidos com respiradores, porque fizemos uma força-tarefa. A Toyota entrou como TPS, mas outras empresas emprestaram mão de obra e recursos. Foi um trabalho de muitas mãos.</p>
	<p>Algumas empresas entenderam melhor o momento e participaram mais do processo de ajuda. Foi uma oportunidade para o setor empresarial ser percebido e mostrar sua importância no contexto de um novo modelo de geração de valor compartilhado e importância na sociedade.</p>
	<p>Quando entramos na pandemia, tínhamos uma empresa mais ágil, menos hierarquizada, mais fluida. Normalmente, demoraríamos mais tempo para decidir em relação a investimentos, participação e estruturação de projetos. A pandemia nos ajudou a diminuir esse prazo. No Brasil, olhamos para dentro e podíamos ajudar com o que fazemos, que é aço. Em um fim de semana, em menos de 48 horas, junto com a Ambev e o Einstein, colocamos um hospital em pé. Criar projeto arquitetônico ou projeto de engenharia civil, com as licenças exigidas, demoraria meses ou anos. Vencemos em um fim de semana. Nos beneficiamos por termos uma geografia espalhada e aprendendo em tempos diferentes.</p>
	<p>A grande pergunta foi o que precisamos saber para ajudar, garantir que os negócios continuem acolhendo as pessoas da sociedade.</p>
	<p>É preciso ter um time com capacidade de análise de dados para a comunicação. Hoje, na XP, temos uma pessoa só trabalhando com dados.</p>
	<p>Sozinha a Cargill não transforma toda a cadeia e buscamos parcerias para influenciar outros, porque trabalhamos com cacau, soja, óleo de palma, que são essenciais na alimentação, e insumos industriais.</p>
	<p>A Rhodia foi rápida. No início da crise, não havia máscaras suficientes e temos quatro turnos nas fábricas. Produzimos um fio com proteção contra bactérias, fizemos parceria com a Lupo e em menos de uma semana tínhamos 20 mil máscaras. Essas máscaras foram distribuídas para funcionários e familiares. Tivemos também a preocupação com as comunidades próximas. Fomos acionados por algumas prefeituras para ajudar na questão têxtil e produção de álcool em gel. Paramos uma linha industrial em Itatiba (SP) para fabricar álcool em gel para as comunidades e hospitais municipais. Doamos toneladas de fios têxteis para costureiras, que estavam fazendo máscaras para doar para instituições e comunidades mais carentes.</p>
	<p>Deveríamos investir mais nesta parceria de empresas, porque temos uma comunidade forte de comunicação, formada pela Aberje, nessa reação em como a sociedade vê além das empresas e como podemos reagir melhor.</p>
	<p>Do ponto de vista de dados, o Sistema Toyota de Produção prevê alta eficiência. Qualidade é uma marca que temos orgulho.</p>
	<p>A grande mudança foi ver as empresas mais preocupadas em retornar à sociedade aquilo que têm de melhor.</p>
	<p>A Cargill foi ágil em desenhar um comitê de crise, mas respeitando as questões culturais e as especificidades de cada país. Como garantir políticas e práticas em uma companhia grande, com 155 mil pessoas trabalhando em 70 países? A primeira é diretriz é clara. A segunda é a capacidade de autonomia para algumas decisões.</p>

	A Bayer estava para lançar no Brasil três produtos médicos e precisou aprender a fazer três lançamentos virtuais. Pela primeira vez, reuniu cinco mil médicos virtualmente e acredito que continuará como modelo.
	A XP é uma empresa grande no Brasil, mas tem essa mentalidade de inovar, de errar inclusive. O Guilherme Benchimol, o nosso CEO, diz que ele é quem mais erra na empresa.

<b>Categoria - Compatibilidade</b>	
<b>Ano</b>	<b>Trecho identificado no <i>corpus</i></b>
2008	Na minha atividade de relações governamentais, eu represento a Natura nas associações e entidades de classe do setor, ou seja, boa parte da minha contribuição para a companhia vem daí. Cuido do relacionamento com os públicos corporativos (governo, entidades de classe e comunidade de entorno) e com os públicos avalistas da marca (imprensa, formadores de opinião de um modo geral, ONGs e associações da sociedade civil, entre outros). Organizo e coordeno essas atividades na América Latina e tenho uma responsabilidade sobre a implementação do plano de ação no Brasil. Faço isso com a colaboração de quatro gerências e, obviamente, temos uma centena de terceiros.
	Evoluímos muito no projeto de comunicação integrada e agora estamos trabalhando na evolução desses conceitos todos para uma comunicação integral, em que o público interno e os demais públicos que se relacionam diretamente com a empresa também são informados e capacitados como porta-vozes da marca.
	E não se fazem relações sem considerações políticas, e todos os públicos, hoje, são muito mais críticos. Dentro desse processo, entender bem os locais onde a empresa opera é algo que já não passa mais por feeling. Precisamos de um diagnóstico profundo de questões sociais, antropológicas, políticas, institucionais, todas postas dentro de um mesmo ambiente com públicos diferentes
	A descoberta do pré-sal, por exemplo, é um baita desafio para a Petrobras, e os públicos estão acompanhando esse desafio junto com a empresa. É possível que haja questionamentos, mas o investidor tem uma confiança tão grande na empresa que o possível impacto da aparente indefinição sobre esse tema é diluído ao longo do tempo pela reputação da Petrobras, por essa franquia que a empresa tem de simpatia, de confiança e de admiração. A comunicação resta potencializar esses ativos com os 13 públicos que temos mapeados e há, no momento, um trabalho articulado de deixar claro para todos esses públicos, sejam investidores, sejam organizações não-governamentais, o que são essas reservas e o que elas representam.
	Somos a única empresa do mundo que tem esse índice na área florestal, mas isso é pouco, isso fala com pessoas como nós, nossos fornecedores, nossos clientes, nossos investidores. Mas o público mais importante, hoje, para empresas como a Aracruz, é aquele público crítico, quase sempre o terceiro setor.
	Tanto o público interno como todos os outros públicos estão cada vez mais críticos, conhecendo cada vez mais o negócio, esperando cada vez mais respostas - e todas essas comunidades conversam entre si. No nosso caso, são 60 mil funcionários, 60 mil críticos potenciais que vão falar para fora. Então não dá para falar em comunicação "interna"
	Essa história do engajamento do público interno tem sido o grande trunfo da área de comunicação dentro da Fiat.
	Na década de 80, a gente era porta-voz da empresa. Hoje, somos porta-vozes dos públicos também. Devemos trazer para dentro da empresa aquilo que pensam, esperam e precisam os públicos na sociedade, de forma que essa informação interfira no posicionamento da própria empresa.
	Desde 2006, a demanda em relação à comunicação internacional cresceu muito e tivemos de acelerar esse processo de reorganização, com a vantagem de que dispomos de um sistema de gestão com padrões, indicadores, políticas e diretrizes.
	Regionalmente, procuramos estar bem próximos da imprensa e também da comunidade.
	Nosso grande desafio na CPFL é tentar fazer com que a distância entre a percepção - que é como a sociedade trabalha, com percepções - e a realidade da empresa seja a menor possível.
	Eu vou aproveitar essa pergunta para tratar das empresas que têm muita exposição no exterior, nesse Brasil novo, e as que agora estão se posicionando fora do Brasil. A hora é nossa. Aquela hegemonia de sempre do Hemisfério Norte está sendo desafiada.
Estávamos sediados em Campinas, éramos um pouco caipiras e tínhamos muito orgulho de estar longe da grande imprensa, longe da política.	



	<p>A comunidade tem muito a contribuir e ela reorienta, sim, a forma de atuação da empresa.</p> <p>A empresa se reorganiza diante dessas opiniões externas.</p> <p>Promovemos ainda relacionamentos de caráter estratégico para a organização e apoiamos os negócios.</p>
2009	
2010	<p>É a partir desse eixo que passamos a sensibilizar as relações que temos, inclusive com governo, legisladores.</p> <p>O número de interlocutores com que o CEO tem de se relacionar aumentou drasticamente. As ONGS são antigas, mas tinham uma capacidade reduzida de se comunicar com o CEO de uma empresa.</p> <p>Mas, se para o negócio é importante ter pessoas capacitadas, as empresas precisam se envolver nisso. Tradicionalmente, elas não se envolviam com as políticas públicas. Essa é uma mudança fundamental no relacionamento com os diversos stakeholders. Todo mundo aqui falou da dificuldade de recrutar. A Petrobras também tem um problema nesse caso, porque vai crescer e vai exigir muita mão de obra qualificada. As empresas estão aprendendo que precisam discutir isso com os diversos atores, inclusive com o poder público. A Petrobras, quando fez o planejamento estratégico há alguns anos, previu a necessidade de uma grande força de trabalho e sentou com o governo para discutir um programa, o Prominp, de capacitação e mobilização de recursos humanos para enfrentar os desafios.</p> <p>Tudo hoje é muito mais rápido, muito mais fácil e gera um temor para o CEO, que estava acostumado a ter reuniões com o vice-presidente financeiro, com o vice-presidente de produção, lançar um produto novo. Hoje, ele tem de pensar nisso tudo, ser um diplomata e se relacionar com o mundo.</p> <p>Hoje, estamos contratando na Natura advogados tributaristas e profissionais de relações com o governo, para fazer face a essa instabilidade do ambiente regulatório. Isso onera, cria um "back office" para atender questões que poderiam ser discutidas com o setor produtivo de forma mais racional. Mas as regras do jogo mudam a toda hora para todas as empresas. E é difícil conciliar a lógica econômica empresarial com a do processo político. O apagão, lamentavelmente, vem por razões erradas. Poderíamos estar contratando gente de comunicação para expandir as relações com os diversos públicos, mas temos de contratar gente para a interlocução governamental.</p> <p>A área de comunicação tem um lugar hoje na estratégia das empresas porque a marca é um ativo estratégico e a comunicação está cada vez mais veloz e fora de controle. Por isso, é preciso estar consciente dos valores para fazer frente a esse dia a dia com os diferentes públicos. Se você não tem essa coerência, os públicos percebem e os vínculos com as empresas enfraquecem.</p> <p>Nos últimos anos, a mensagem tem sido de crescimento e desenvolvimento, mas mais importante que isso é a mensagem de consciência. Nós estamos nos dirigindo a agentes transformadores. Se não está na consciência da liderança que eles são agentes das práticas da empresa e que devem refletir na comunidade, estamos perdendo tempo.</p> <p>Em 2004, a Coca-Cola fez um acordo com o Greenpeace para desenvolver um novo tipo de geladeira que hoje é padrão para o mundo.</p> <p>O Brasil é a bola da vez, mas tem gargalos – o da mão de obra, por exemplo, em todos os setores.</p> <p>É uma alegria poder contar para os nossos stakeholders aqui e no mundo a história de sucesso que tem sido o Brasil. Não é uma história dos últimos quatro anos, mas dos últimos 15, 20 anos, quando a sociedade brasileira começou a se conhecer e a se preocupar, seja no aspecto educacional ou de presença no mundo. Hoje grandes empresas envolvidas com o futuro deste país estão debatendo como é a nossa nova mensagem, qual é a mensagem que nós passamos. O mundo está curiosíssimo em saber como é que nós conseguimos um negócio chamado etanol, como é que o Brasil hoje tem uma das maiores frotas de veículos flex do mundo. É um desafio, como sociedade brasileira, consolidar isso e transferir para o mundo que aqui há uma sociedade inteligente, organizada e que tem um espaço no futuro.</p>

2011	<p>Nessa nova equação, a gente percebe que a estratégia que cada empresa passa a adotar vincula-se ao propósito que ela quer ter em relação àqueles públicos específicos. A Copersucar monitora as novas mídias para identificar pré-notícias, acompanhar a repercussão de notícias e identificar oportunidades de novos diálogos. O que o nosso monitoramento na Copersucar identificou em relação às mídias sociais é um caráter que algumas vezes é subestimado por nós quando discutimos mídia social: a fonte da informação.</p>
	<p>Na Petrobras, estamos desenvolvendo um trabalho de educar a empresa a se relacionar no ambiente 2.0, em que, mais importante do que falar, é saber ouvir e oferecer conteúdos relevantes.</p>
	<p>A forma de se relacionar com a empresa é distinta, mas é humana. As redes sociais estão possibilitando esse resgate da dimensão humana, porque você ouve o outro. Essa geração agrega um valor muito interessante para os baby boomers, a geração X. Esta geração X é a maior parte hoje na Petrobrás e está empurrando a empresa para se tornar mais humana, respeitando o ponto de vista do outro.</p>
	<p>Usando a rede social interna como meio para que as pessoas se conheçam. O interessante é a reação dos outros. Quando alguém na China escreve alguma coisa e alguém do Canadá se identifica, eles acabam se tornando colegas e não só funcionários da mesma empresa. Isso acaba criando um propósito comum, uma comunidade de fato.</p>
	<p>Tem um exemplo do Itaú Cultural que é emblemático. A regra era assim: o público não pode se alimentar dentro do Itaú Cultural. E houve um entendimento de que, se não pode se alimentar, não se pode amamentar. Aí o pessoal engajado queria fazer na Paulista um movimento, o "mamaço". Nós revertemos. Abrimos a casa para fazerem o movimento lá dentro. Não foi comunicar, foi uma atitude de respeito. O grande recado da rede social é muito menos comunicacional, e muito mais de engajamento, de relacionamento. As empresas vão ter que se tornar mais humanas, vão ter que conversar.</p>
	<p>Com a rede social, com todas as novas tecnologias de informação digital, a gente está retomando o hábito de conversar em volta de uma mesa, procurando ser mais colaborativo, consensual, conviver mais. De certa forma retomando todos os "com", que é a raiz da palavra comunicação.</p>
	<p>Criamos uma mídia social interna para o funcionário Votorantim e em menos de um mês tivemos mais de 20 mil interações. As pessoas podem conversar entre si, mandar histórias, deixar seus depoimentos.</p>
	<p>Recentemente tivemos uma nova experiência na Natura, no relançamento de uma linha de maquiagem. Criamos uma comunidade de mais de 300 mil pessoas, consumidores e não consumidores, revendedores e consultoras da Natura, que nos ajudaram a construir embalagens, paleta de cores, tendências. Com isso você diminui custos de inovação e desenvolvimento e de pesquisa. As redes sociais são um instrumento de promoção de negócios.</p>
	<p>E a Natura não está no Orkut, mas as suas consultoras estão, nós temos mais de mil comunidades - Eu Amo Natura, Eu Odeio Natura, Eu Quero Natura, Eu vendo Natura - das nossas consultoras.</p>
<p>Por exemplo, um morador da comunidade ao lado da nossa refinaria em São José dos Campos é investidor da Petrobras e é líder de uma organização não governamental. Então, não dá mais para ver nesse ambiente o público somente com aquelas necessidades de morador e fazer aquela comunicação voltada à comunidade.</p>	
2012	<p>Anos atrás, um representante do Brasil no exterior era motivo de curiosidade: quanto está a inflação lá no Brasil, está maior que a da Bolívia? Esse tipo de diálogo, de menosprezo até, já não existe. E o respeito com que o Brasil é olhado se reflete também no setor de comunicação corporativa.</p>
	<p>Com relação às tarifas, o governo montou uma artilharia elaborada e também nos exigiu muito. Isso é saudável porque exige que a gente tenha uma conversa específica com os stakeholders, transparente e educativa.</p>
	<p>Oito Estados resolveram mudar a sistemática de margem de valor adicionado. Isso gera um calor na nossa área de relações com o governo e de relações públicas, faz com que a gente gire numa dinâmica diferente dentro da organização, obviamente envolvendo as áreas jurídica, tributária e de finanças. No caso das políticas ambientais, os acordos setoriais para a política nacional de resíduos</p>

<p>sólidos estão perto de virar um tema de ficção. No caso da lei de acesso ao patrimônio genético, é ainda mais dramático.</p>
<p>O desafio era como enfrentar nossos pares, concorrentes, associações e reconhecer, como reconhecemos, que as tarifas de energia elétrica estavam caras, prejudicando a competitividade das empresas brasileiras e o desenvolvimento do país. Como fazer isso de uma forma que não parecesse oportunista da nossa parte, não só na relação com o governo, mas com as associações onde estamos? Fomos para o governo e dissemos que precisamos reduzir as tarifas. Fizemos um projeto enorme e foi nessa linha que o governo andou.</p>
<p>A Unimed Rio procura sedimentar a comunicação, aperfeiçoar sua relação com os consumidores, criando canais, mantendo uma internet mais ativa, canais eletrônicos mais disponíveis.</p>
<p>O relacionamento de uma maneira geral com todos stakeholders está mudando muito e velozmente, ou seja, a maneira de se relacionar está mudando, tem de mudar, e o profissional de comunicação é um ator fundamental nesse elo entre a empresa e os stakeholders. Imagine você se relacionar com um público novo, num lugar novo, no interior de Pernambuco, numa região rural em que vai chegar um investimento milionário para atrair milhares de pessoas e mudar completamente a realidade desse lugar. Isso requer um trabalho prévio de primeiro revisitar a história. Coincidentemente, é a mesma coisa que se passou em Betim 36 anos atrás, numa região rural, numa Minas Gerais apoiada numa economia mineradora e na agropecuária. Estamos chegando a uma zona de cana de açúcar, com várias empreiteiras para fazer uma grande obra. Goiana, na Zona da Mata, ao norte de Pernambuco, tem 50 mil habitantes, um nível de saneamento básico de apenas 37%, problemas de escolaridade, de formação, ou seja, ilustra bem o Nordeste brasileiro. A intervenção humana é muito maior do que a intervenção das máquinas e das obras dos galpões.</p>
<p>Em paralelo a isso, já há algum tempo nós vínhamos investindo na capacitação de cerca de 200 pessoas do banco para se relacionar com a imprensa. No momento em que lançávamos um novo funcionamento, destacávamos alguns difusores internos da causa. Assim, a maioria via que aquilo não era uma jogada de marketing. O banco tem 204 anos e de certa forma se rejuvenesce quando se apresenta assim. Eu tenho dito muito isso internamente: só faz sentido ser banco público-privado enquanto nós formos imprescindíveis no país, a sociedade brasileira querer ter um banco, já que, grosso modo, a operação bancária poderia muito bem ser toda privatizada.</p>
<p>Assim, essa gestão atual da Volkswagen vem procurando estabelecer um relacionamento com os trabalhadores, com seus fornecedores, com a rede de concessionárias.</p>
<p>Muda porque o público é novo. Você tem que entender a comunidade, uma comunidade carente, que de repente vê chegando uma nave espacial de outro planeta, que vai aterrissar ali para produzir carros. Você tem que mudar o discurso e a linguagem para se relacionar com eles.</p>
<p>A Basf fez 100 anos no Brasil em 2011 e trabalhamos fortemente com o público interno. Isso coadunou com a boa perspectiva econômica do país e a Basf no Brasil, que sempre teve de lutar para atrair investimentos do grupo, conseguiu desengavetar um projeto, o do ácido acrílico. É o primeiro complexo que vamos fazer na Bahia, no polo petroquímico. Isso traz uma nova cara para a empresa, do ponto de vista de crescimento. Nosso papel nesse processo é engajar stakeholders e convencer a Alemanha, já que eles fazem investimento onde há projeção de crescimento e segurança jurídica. Há uma análise do cenário e nós na comunicação somos envolvidos nesse processo, desde preparar as narrativas para o público interno até para a Alemanha, em inglês e alemão. É desafiador explicar para fora os nossos mecanismos.</p>
<p>Embora tenhamos poucos clientes, temos um posicionamento por estarmos numa indústria que extrai e transforma algo que está embaixo da terra em riqueza, desenvolvimento, prosperidade. Essa transformação exige diálogo permanente, porque estamos trazendo benefício para a comunidade, mas também impactando a vida dela. Alguns dos melhores índices de desenvolvimento humano estão em municípios de mineração, o que mostra que estamos melhorando a qualidade de vida, mas ao mesmo tempo não podemos esconder que a operação tem um maquinário enorme, que corta um pedaço da montanha para fazer mineração.</p>
<p>O nosso diálogo com as comunidades e com os stakeholders procura desmistificar que a mineração destrói. Mostramos que a mineração também pode proteger, conservar e apoiar um</p>

	<p>desenvolvimento que seja realmente sustentável, tanto do ponto de vista econômico quanto ambiental.</p> <p>Essa é uma visão de parte do mercado e acredito que esse incômodo está ligado à história da TAM, que veio se firmando, principalmente depois da queda do protagonismo da Varig, como empresa brasileira. A TAM ocupou o lugar da Varig e isso tem a ver mais com o emocional das pessoas, mas não tem amparo na realidade do mercado.</p> <p>Há 21 anos começou um namoro do Banco do Brasil com o voleibol do Brasil. Hoje, é muito bom perceber que a logomarca do banco está associada à imagem do sucesso desse esporte no país.</p>
2013	<p>O empregado não externa a curiosidade que tem a respeito da empresa. O tipo de conteúdo que a gente sempre entregou para o empregado era muito infantilizado. É importante essa consciência de que é um público fundamental em qualquer estratégia de comunicação. Se é uma empresa que trata bem os empregados, onde é legal trabalhar, nada mais natural do que defendê-la.</p> <p>A adesão dos empregados foi surpreendente, eles se apropriaram do espaço como espaço deles. O nível de engajamento na Vale é um nível absurdo, é de uma empresa de consumo. A gente acredita que 50% a 60% dos seguidores sejam empregados. Se há uma crítica, eles sabem defender a empresa, porque a gente fornece um conteúdo de fácil compreensão.</p> <p>As mídias sociais deixaram a coisa muito mais na cara, mas o diálogo, na verdade, existe não só nas mídias sociais. Em todos os grupos de pressão há uma exigência por mais transparência. O que significa esse diálogo? Significa manter uma conversa, e você tem que sustentá-la. Hoje você não sustenta a conversa mais com mensagens superficiais ou algumas mensagens-chave. O desafio do diálogo é que você tem que ser muito mais profundo e transparente e, para manter essa conversa funcionando, precisa abrir mais a empresa. Esta é uma grande questão do líder comunicador, ensinar a empresa ou ajudá-la a dialogar.</p> <p>O Grupo Boticário é um grupo novo, tem três anos de vida, mas tem uma história de reconhecimento no mercado como O Boticário. Esta transição de O Boticário para Grupo Boticário tem todo um trabalho muito focado no público interno, para que eles saibam qual é a verdadeira razão de este grupo existir, o porquê desta configuração corporativa e qual o papel dele neste processo.</p> <p>Temos um projeto de alinhamento de comunicação internacional com as equipes de cada um desses países e trabalhamos de braços dados com várias áreas, como o próprio marketing e branding, entre outras.</p>
2014	<p>Neste momento de relação cada vez mais intensa e aberta com a sociedade, nosso papel é trazer a voz desse público externo e também interno à organização para a alta administração da empresa. Somos também responsáveis pela gestão da reputação da empresa. Não existe a Natura, McDonald's, Vale, GE, GM, Itaipu, Toyota ou a TAM, elas são representadas por empregados, que podem fazer o correto ou não.</p> <p>Muitas vezes é preciso educar a sociedade, os clientes e os stakeholders no contexto geral dessas práticas e discutir isso num contexto de governança - mostrar que o que era feito no passado já não se pode mais fazer hoje.</p> <p>O papel da comunicação está se transformando na governança dos relacionamentos de uma empresa ou de instituições com todos os públicos. Não dá para dizer qual é o mais importante, até pela questão do ambiente da comunicação digital, que integra todos esses públicos, hoje com status maior. O centro da questão é como nós, governadores desses relacionamentos, estamos pensando em produzir narrativas para todos esses públicos.</p> <p>A Natura tem trabalhado junto com mais de cem empresas no novo marco de acesso à biodiversidade, uma discussão que incorpora não só o setor empresarial, as comunidades tradicionais, os fornecedores, mas também a discussão do modelo de desenvolvimento brasileiro, que não quer mais ser um modelo de plantation, mas quer trabalhar as populações que defendem a biodiversidade em suas comunidades.</p> <p>Nós, por exemplo, estamos levando para crianças uma parte do sistema Toyota de produção. Ensinamos o nosso credo de como se pode economizar energia e água e fazer gerenciamento de</p>

	resíduos. Isso é feito nas escolas, com grande sucesso. As escolas estão reduzindo seu consumo, na média, em 30% de energia e 20% de água. As crianças acabam levando isso para suas casas.
2015	Na Natura, a gente estabelece diretrizes para como esse relacionamento deve se dar, mas incentivando que ele ocorra, e que ocorra da forma mais correta possível. Este é o papel do comunicador.
	O que a gente gostaria é que estas empresas corrigissem atitudes e continuassem investindo, participando do desenvolvimento do Brasil.
	O que eu vou falar vai contra este resultado. Eu sou da Accor Hotels, uma empresa de hotelaria, líder na América do Sul e no Brasil, com 250 hotéis, onde a questão do compliance está inserida em algo muito maior. A empresa está inclusive revisando o código de ética e responsabilidade social corporativa, que engloba o compliance, a questão das leis anticorrupção no Brasil, o tratamento de relações com o governo.
2016	Temos, portanto, de identificar um propósito, que seja legítimo e mais inspirador, que faça sentido e possa conectar as pessoas dentro da empresa, a geração "millennial" e essa nova sociedade mais exigente, mais protagonista. Em uma época em que você sai do relacionamento linear e vai para um relacionamento mais virtuoso no dia a dia. A Votorantim Cimentos lançou o programa Diálogos Com Você, por meio do qual realmente abrimos o diálogo para discutir temas que impactam nosso setor e toda a sociedade, como a indústria do futuro, o coprocessamento, a responsabilidade com o meio ambiente.
	A gente tem dez unidades produtivas, tem relacionamento com o governo federal, sai ministro e entra ministro, é como as empresas também, sai gente e entra gente, as relações entre as instituições têm que permanecer. Quem é o articulador, o facilitador desse relacionamento é a nossa área.
	A partir do momento em que a organização se relaciona bem com seus funcionários, com a sociedade e com os vários públicos, ela acaba tendo vários embaixadores. É aquele que começa internamente, mas é o seu cliente que vai falar bem de você. Conseguindo criar esse engajamento interno, promovendo temas e trazendo esses públicos próximos da organização, você ganha muitos embaixadores, e são eles que vão falar da sua marca. A reputação é feita por todos os públicos, a gente não tem mais o gerenciamento disso há muito tempo. Perdemos o controle.
	Se eu não tiver a comunidade de cicloativistas comigo, não faço qualquer programa de mobilidade. É a mesma coisa na educação, o caminho que a gente escolheu é o mais difícil, é fazer com a escola pública. A palavra-chave é responsabilidade.
	Na C&A, a pessoa entra na loja e quer usar um provador X ou um provador Y. Em linha com nossa comunicação de respeito a todo tipo de diversidade, a de não ter rótulos e de cada um poder se expressar livremente através da moda, a gente fez um trabalho interno para dizer para as pessoas: se um homem quer experimentar roupa aqui ou ali, é preciso só conversar e administrar isso localmente.
	Na fábrica em Interlagos (bairro na zona sul da cidade de São Paulo), temos três funcionárias transgêneros. Temos a política de equidade de gênero, mas tem a questão do uso do banheiro. Como fizemos? Conversamos com todos os envolvidos e inclusive fizemos obras nos banheiros para que elas pudessem se sentir confortáveis. Mas tinha funcionários que não queriam que as trans usassem o banheiro.
	A Fibria é uma empresa de celulose, a gente não tem que ver só a árvore, tem que ver a floresta, é um ecossistema. Você está falando com o seu funcionário, com o colaborador, mas ele pode ser um investidor na sua companhia, tema comunidade vizinha, ele pode ter um parente que seja jornalista ou um fornecedor, uma hora ele é fornecedor, outra hora ele é parceiro, outra hora ele é cliente, é um ecossistema.
	Eu sou responsável pela área numa empresa líder de mercado e em um país que está passando por uma transformação e uma catarse muito forte em relação ao governo. A empresa está aqui há 100 anos, então há 100 anos se relaciona com o governo. Já foram diferentes tipos de governo.
2017	Podemos até discutir se lobby no Brasil é legal, mas o fato é que as empresas privadas precisam dialogar com o setor público. Como isso vai se dar? As empresas terão de, se não liderarem, ao

	<p>menos puxarem os assuntos que impactam a sociedade por meio de entidades setoriais ou especializadas. E o papel da comunicação é ser protagonista desse debate.</p>
	<p>Quando o funcionário atua como embaixador da empresa, tem de falar o mesmo que você posta no Facebook.</p>
	<p>No período do regime militar, certamente a Volkswagen foi solicitada a participar da visão desenvolvimentista do país, e talvez não tenha ficado claro o tipo de cooperação que possa ter havido da empresa ou de pessoas que nela trabalhavam com o regime. O grupo decidiu então contratar um historiador para fazer um estudo independente e esclarecer o papel da companhia nesse período. Ele veio ao Brasil, investigou o assunto e em breve vai apresentar o resultado dos estudos</p>
	<p>Mas o que mudou nesses 50 anos é que a Embraer se tomou uma empresa que inspira pessoas. Trabalhamos fortemente para ter nossas pessoas junto com a gente.</p>
	<p>O fato de sermos em maioria mulheres ajuda a mostrar a importância da diversidade; a entender que nós não contrataremos os melhores em início de carreira se tivermos um olhar fechado, se não abrigarmos grupos que lidam com mulheres, com a questão LGBT, de raça, de gênero. Essa função está na área de comunicação.</p>
	<p>Já entendemos que, se não tivermos um ambiente diverso, não conseguiremos ter os melhores funcionários.</p>
	<p>A quem se refere a quem trabalha no McDonald's como "Mc escravo", mostramos que, além de maior gerador do primeiro emprego no Brasil, contribuimos para a formação dos jovens. Isso pede ousadia com responsabilidade e disposição para assumir riscos.</p>
2018	<p>A marca Dove, por exemplo, trabalha a autoestima. O público que consome é a mulher que, às vezes, tem preocupação de parecer com aquela modelo, cuja imagem pode não ser verdadeira porque foi trabalhada no photoshop. Tentamos influenciar meninas e mulheres jovens para que entendam que a beleza natural é a que vale.</p>
	<p>As novas gerações precisam de uma educação ligada às novas tecnologias, a educação tem que estar ao alcance da mão no mobile e no ensino a distância. Hoje, o custo de ter educação presencial é grande. Uma empresa que tem um número expressivo de funcionários, do sul ao norte do país e no exterior, precisa investir no ensino a distância, trazendo a realidade do profissional, sua própria experiência.</p>
	<p>Mas nem sempre Brasília é tão relevante quanto o que tenho na comunidade local. Há prefeitos e líderes locais que são parceiros do negócio há anos. O presidente da empresa no Brasil e na América Latina [Rodrigo Davoli], por exemplo, tem 38 anos, mas começou a carreira na empresa com 13 anos. A vida dele acompanhou a da International Paper. Ele conhece os líderes locais. A empresa tem 130 anos, 60 anos no Brasil. Tem um pilar que se traduz em diversas relações com o governo, imprensa ou qualquer canal que atinja o nosso público, que tem foco no B2B e em comunidades locais.</p>
	<p>O país precisa transformar o modelo de educação em política de Estado. Há organizações com expertise no assunto, que durante a campanha tentaram trabalhar o assunto com os candidatos. O Todos pela Educação é um deles. Fizeram uma cartilha com o que o Brasil precisa fazer em termos de política pública. Se precisa mudar tal programa, qual é o projeto de lei, qual é a emenda constitucional que precisa ser feita, onde estão os recursos e de que maneira municípios, Estados e a União podem lançar mão desses recursos, enfim, desdobrar as medidas.</p>
	<p>A SulAmérica é uma empresa de 123 anos. Passamos por diversos sistemas políticos no país e por crises econômicas das mais variadas. O resultado é que melhorou, cresceu, ganhou novos instrumentos para seguir em frente.</p>
	<p>O advento das redes sociais fez com que as posições ficassem exacerbadas, então você é cobrado por suas posições. Você é A ou B? Não sou nem A nem B. Eu tenho 60 milhões de clientes. Temos clientes do Bolsonaro, temos clientes do Haddad, tenho clientes negros, brancos, mulheres e homens. Não é um desafio fácil para as nossas corporações.</p>

	<p>Há dois meses, todos os diretores do Banco do Brasil passaram uma semana trabalhando nas agências e foi por sorteio. Teve gente que foi para Cuiabá, Amapá, Porto Alegre, São Paulo, diante da capilaridade que a empresa tem. Por quê? As discussões não podem estar desconectadas do que está acontecendo na linha de frente do cliente, na realidade, nos contextos sociais.</p>
	<p>O Brasil tem um compromisso enorme na Comissão do Clima de restaurar mais de 3 milhões de hectares de áreas, mas não tem um modelo para isso, não tem orçamento. Desenvolvemos e compartilhamos modelos de restauração ambiental. Temos presença nas nossas áreas e em áreas dos pequenos proprietários que fornecem para nós.</p>
	<p>Este ano, criamos uma área que chamamos Chief Relationship Officer (CRO), que até janeiro atuava como marketing institucional, mas passou a ter vida própria, trabalhando próxima ao marketing. A organização atinge um nível de maturidade, com as áreas trabalhando de forma colaborativa. A de relações externas dá o ritmo nos relacionamentos da empresa: jurídica, compliance, recursos humanos, relações governamentais e responsabilidade social. A empresa chegou à conclusão de que precisa orquestrar os relacionamentos com os públicos externo e interno.</p>
	<p>A Sabesp investe hoje 30% do volume total destinado ao saneamento do país para 372 municípios. De 45 milhões de habitantes do Estado de São Paulo, temos cerca de 30 milhões atendidos. Em cidades onde o saneamento está universalizado, com 100% de água e coleta e tratamento de esgoto, a comunicação é de relacionamento e tudo flui muito bem. Na comunicação, temos que lidar com diferenças entre litoral, interior e região metropolitana de São Paulo.</p>
	<p>A Bayer faz uma pesquisa em 50 países todos os anos para mensurar o grau de penetração da marca em vários públicos. Em 2011, recebemos o resultado da pesquisa, que mostrava que a Bayer estava perdendo participação entre o público jovem. Como a Bayer é uma empresa muito antiga, a solução que nós da comunicação criamos, em 2012, foi desenvolver um portal de conteúdo, que é o Bayer Jovens. Todo ano fazemos uma remodelação para não ficar ultrapassado.</p>
2019	<p>Assim, podemos empoderar o funcionário, o líder, o influenciador digital, qualquer agente para falar na linguagem dele, que se conectará melhor com seu público.</p>
	<p>Muitas empresas fizeram isso a partir do marketing, mas caíram por terra quando se descobriu que "storytelling" (contar histórias) era só narrativa para vender produtos. A comunicação tem essa habilidade de identificar onde estão as inconsistências na experiência de cada público: funcionários, comunidade do entorno, legisladores, jornalistas, todos os públicos. Tratar essas inconsistências, quando se tem uma relação de confiança interna e proximidade com a presidência, colaborando com as diversas áreas da companhia, porque às vezes uma provocação e uma parceria geram o desenvolvimento com áreas não tão óbvias.</p>
	<p>Assim, os funcionários e a sociedade passam a ter voz muito ativa, que precisa ser ouvida. Há cobrança do setor privado de ser verdadeiro e genuíno, o que o comunicador sabe fazer.</p>
	<p>Temos o desafio com foco na diversidade. Na Latam havia expectativa em trabalhar a diversidade e fomos entender o porquê: a empresa é diversa porque o transporte é diverso, não está bloqueando as pessoas do direito de ir e vir ou questão de gênero. Eram vários stakeholders na empresa dizendo: temos que ter um programa. Mas as pessoas não conheciam a própria política. Aí depende da maturidade da companhia. Olhamos, entendemos e não precisamos fazer nada, porque tudo já estava escrito. Empacotamos e fizemos o trabalho de contar e a conexão.</p>
	<p>Na comunicação da FCA, estamos com o foco, puxado pelo RH, de trabalhar a inclusão e diversidade no empoderamento feminino na indústria automobilística</p>
	<p>Na relação com nossos stakeholders, temos uma revisão interna se estamos fazendo tudo o que é possível e qual é o nosso compromisso.</p>
2020	<p>É uma relação múltipla de ganha-ganha, porque ganha a comunicação, que está envolvida com o negócio; ganha o próprio negócio, porque nós estamos contribuindo; ganham o agricultor e a natureza.</p>
	<p>Em relação ao governo não nos reportamos, mas entramos para dialogar e contribuir na parte sustentável das comunidades em que participamos nos municípios e escala federal. Participamos de diversas associações como a Rede Brasileira do Pacto Global e mais de 60 a 70 outras. A Basf</p>

<p>atua em vários setores: automotivo, agro, decoração, pintura. Do ponto de vista institucional, essa governança é fundamental para uma empresa que tem mais de 110 mil colaboradores no mundo e 15 unidades de negócios.</p>
<p>No Brasil, foi pioneira em participar do grupo de construção da moratória da soja na região amazônica, em 2006. Foi uma solução em que a Cargill, colaborando com a sociedade, competidores e ONGS, construiu.</p>
<p>Para se manter inovando em seus 150 anos, a Basf precisa preservar os relacionamentos. Assim, são fundamentais os relacionamentos internos e externos.</p>
<p>A Cargill temo projeto de construção de um porto no município de Abaetetuba (PA) e tenho ido lá e aprendido muito. Dona Raimunda, além de líder comunitária, é parteira e às vezes vamos com ela até as casas das pessoas. Não adianta levar dados para conversar com a dona Raimunda, precisamos ouvir. Diálogo social participativo é o que procuramos implementarem toda as nossas localidades. Diálogo pressupõe tempo e investimento, então priorizamos com quais públicos vamos dialogar.</p>
<p>Quando a grande onda chegou na América Latina, reunimos o comitê da região e decidimos que as operações parariam por dois dias. No Brasil, somos mais de 11 mil funcionários, em 24 horas colocamos três mil para trabalhar de maneira remota.</p>
<p>As pessoas estão exaustas, não aguentam mais lives, reuniões, ficar olhando para tela. Pedimos para nosso presidente, Marc Reichardt, gravar um vídeo e mandar com um pedido de reunião para os funcionários do Brasil. Na hora que as pessoas ligaram, era o presidente falando: estou aqui para fazer um convite diferente, estou pedindo para vocês se cuidarem. Nos primeiros meses da pandemia, eu não estava na empresa, mas a repercussão foi forte porque as pessoas diziam: o presidente me ouviu. É uma construção conjunta, mais participativa e plural, que impacta dentro e fora da empresa.</p>
<p>Sempre que uma empresa participa de concorrência na Vale, e são milhares de fornecedores no Brasil, faz-se uma pesquisa, entrevista ou formulário que é esse índice. Um exemplo: quanto a empresa que ganhar o contrato vai gerar valor para a comunidade. Isso agrega pontuação, que vai além do preço.</p>
<p>Trabalhamos próximos de Relações com as Comunidades (RC), que escutam o que as comunidades falam. Há pesquisas tradicionais interna e externa. Em Brumadinho, havia uma entrevista coletiva diária do diretor de reparação.</p>
<p>Sempre tendo em vista a tragédia de Brumadinho, pensamos em como ajudar o país.</p>
<p>Na Gerdau, nos deparamos com desafios e dilemas distintos dependendo do país em que estamos. No Peru, nas cidades onde operávamos, havia um índice de contaminação, vulnerabilidade e falta de atendimento à saúde maior do que em cidades brasileiras, apesar da carência que temos aqui.</p>
<p>Não tenho relações com investidores. A Basf é transparente em sua estratégia de sustentabilidade: tem indicadores, publicações e acompanhamento, conselho consultivo e fundações. A estratégia se amplia e vai para as regiões. Fui responsável pela Basf na América do Sul, então adaptamos as estratégias, porque em cada país da América do Sul temos negócios diferentes.</p>
<p>Por uma série de fatores, o Brasil está nos holofotes mundiais. Um ponto fundamental da empresa é que a Cargill não está sozinha. Se não trabalharem conjunto com os competidores, associações e ONGS, não conseguiremos transformar o setor.</p>
<p>A Gerdau é uma empresa de 120 anos, passando por ciclos e reflexões ao longo de sua história. Neste momento, não é diferente. Entendemos ser fundamental mexer coma própria estrutura de tomada de decisão da empresa. Estamos implementando na remuneração de longo prazo dos executivos, metas de sustentabilidade em todos os níveis de liderança sênior, porque não teremos mudanças se as pessoas não forem incentivadas na forma de tomar decisões, de pensar os investimentos e modo de fazer.</p>



<b>Categoria - Transcendência</b>	
<b>Ano</b>	<b>Trecho identificado no <i>corpus</i></b>
2008	São 380 cooperativas autônomas, que usam uma marca comum e têm valores predefinidos nacionalmente, que, às vezes, se transformam em mero discurso. Na prática, numa cidadezinha lá no Pará, por exemplo, os valores nacionais podem não se coadunar com os valores locais. Temos um desafio permanente de como criar mecanismos que permitam, no mínimo, a disseminação dos valores nacionais.
	E, hoje, a sociedade em geral está mais receptiva para a busca de soluções conjuntas - desde que à empresa seja transparente.
	Hoje, a gente tem uma academia de excelência Votorantim, que prepara esses novos líderes para o futuro.
	As empresas não têm sucesso ao tratar o tema da sustentabilidade, porque esse tema virou commodity e ninguém aguenta mais. Todos nós somos sustentáveis, então ninguém é sustentável. Na CPFL, só tivemos sucesso quando começamos a tratar a sustentabilidade como controle de risco futuro. Ao incorporar os conceitos de sustentabilidade e de risco, a comunicação colou no negócio, porque passamos a impedir o risco futuro e nos tornamos os guardiões do intangível, das causas de que ninguém fala.
	E, hoje, a sociedade em geral está mais receptiva para a busca de soluções conjuntas - desde que à empresa seja transparente.
	Agora nós estamos casados com as áreas de RH para montar projetos de como oferecer valores a esses meninos, valores que possam colocar no mesmo barco os velhos e os novos, os gaúchos e os paulistas.
	Certificações florestais são interessantes e há formas menos interessantes, como campanhas internacionais contra grandes ícones do fornecimento de commodities para o Hemisfério Norte. Já há muito tempo enfrentamos esse tipo de problema, porque somos exportadores e porque exploramos recursos naturais de forma intensiva, contribuindo para um padrão de consumo que, sob alguns aspectos, vem sendo questionado. De toda forma, a empresa está, agora, num processo muito intenso de aprendizado. Há poucos anos começamos a estruturar o que chamamos de planejamento de sustentabilidade, entendida como um alvo móvel.
2009	Primeiro, se você vai partir para qualquer tipo de mídia, precisa ser fiel aos atributos e aos valores essenciais de marca. No caso da TAM, desde o nosso fundador, o comandante Rolim, há dois atributos que são transversais na companhia e precisam estar em todas as mídias: o espírito de servir, que tem a ver com a origem da empresa, e a paixão pela aviação.
2010	Tudo que estamos fazendo hoje, a relação com os clientes, com o meio ambiente, com o Estado, são interesses intangíveis e valores que um CEO tem de incorporar. Quando ele entra em contato com o Estado, tem de ser um pouco estadista.
	Como a CPFL é uma empresa regulada, é mais fácil ver que os interesses da sociedade têm de ser incorporados pelas empresas
	Quando se olha a empresa como um ator também socioambiental, os interesses se ampliam e se diversificam. A comunicação da empresa sempre foi focada para o mercado, o cliente, onde o conforto é maior. A partir do momento em que se amplia essa rede, o CEO, que é o principal comunicador da empresa, vai ter de lidar com os outros públicos que transcendem a cadeia de valor: o governo, as ONGS e as comunidades; vai ter de entender os interesses desses públicos e incorporar a visão deles ao negócio. É aí que surgem conflitos. Mas as empresas estão aprendendo a lidar com as organizações da sociedade civil. Provavelmente, vai ter, sim, um CEO estadista, um dirigente que tem uma visão ampla do seu negócio.
	Mas estou há 12 anos cuidando dessa área e o que eu vejo é que as pessoas que estão entrando se identificam em primeiro lugar com a causa do banco.
	Nesse processo de integração que estamos fazendo entre duas instituições com tradição no Brasil e no mundo, é muito importante definir claramente os referenciais de valores e princípios. Reafirmar

	<p>muitos, porque não se muda isso todo dia, mas principalmente olhar para o futuro e ver aonde e como queremos chegar.</p> <p>No ano passado, o Greenpeace fez uma denúncia global sobre a cadeia da carne no Brasil, criando uma conexão com a questão do desmatamento e de trabalho escravo. As denúncias trouxeram prejuízo para o setor no Brasil. No Walmart, vínhamos trabalhando com essa agenda há algum tempo. Convidei todas as ONGS que têm atuação na Amazônia, o governo e os nossos fornecedores. Foi desconfortável? Foi, mas tivemos a oportunidade de conhecer com antecedência o que estava acontecendo e pudemos nos preparar como empresa e como cadeia produtiva.</p>
2011	<p>O McDonald's tem um braço de SAC nas redes sociais. Todo ano tem uma campanha chamada Mac Dia Feliz, em que as vendas de um produto, do Big Mac, são destinadas a instituições de combate ao câncer infantil.</p> <p>A empresa precisa, primeiro, definir crenças, filosofias e comportamentos recomendáveis do ponto de vista institucional, para depois replicá-los no campo individual dos que irão se comunicar com a rede. A pessoa jurídica não tem voz própria ou espontânea, ela tem de ter uma pré-arquitetura de conteúdo para poder se posicionar. Por isso a Copersucar ainda não está lá.</p> <p>As organizações precisam contar a sua história e preservar o seu mito de origem, porque é nele que se encontra a sua essência, valores, crenças, a sua razão de existir neste mundo.</p>
2012	<p>A empresa então destinou todo o lucro da venda do produto para organizações não governamentais que atuam para evitar o desmatamento indicadas por funcionários e consumidores.</p> <p>O nosso trabalho na Vale neste último ano está muito focado em tudo que é ligado à proximidade, em primeiro lugar com os nossos empregados nos 37 países onde a empresa está presente, criando uma marca Vale que condiz em qualquer uma dessas culturas com os nossos valores e posicionamento.</p>
2013	<p>Quando você preenche um perfil em qualquer rede pessoal e escolhe dizer que trabalha na Vale, ela entende que você vai respeitar o código de ética da empresa. Esta é a única linha de corte. Nessa hora é que deixou de ser uma relação infantilizada.</p> <p>Houve um trabalho prévio, e a gente começou a construir esta marca corporativa primeiro internamente, para que eles pudessem entender os valores organizacionais e culturais da organização.</p>
2014	<p>Evitar conflitos de interesse, partidarização política e confusão com o core business da empresa são desafios que cabem principalmente ao profissional de comunicação, juntamente com seus colegas da área jurídica. No nosso caso, que olhamos isso globalmente, o tema é de uma seriedade e de uma necessidade extrema, até porque a continuidade dos negócios está diretamente ligada a manter uma atitude limpa, ética e com foco muito claro nos clientes.</p> <p>E neste sentido, as lideranças têm um poder importantíssimo para dar tranquilidade às equipes. O dilema todo, seja no caso de lavagem de dinheiro, seja numa doação política ou em um patrocínio, é o que se fala sobre a companhia lá fora e o que a companhia tem definido como valores. A ética faz parte do nosso DNA, e é preciso que o colaborador esteja alinhado a essa postura.</p> <p>Na Toyota não temos essa dificuldade de o CEO não entender bem a nossa função. A empresa tem valores muito claros, tudo converge para isso. A área de comunicação participa ativamente dos processos. Quando eu entrei na empresa, fiz o orçamento de um produto e até hoje não sei quem definiu a data do lançamento, porque o consenso se estabelece em função desses valores.</p> <p>A era da ética deve servir de estímulo para que as empresas participem de debates e construam junto com vários agentes, públicos e privados, de forma legítima, posições que interessam ao conjunto da sociedade.</p> <p>Em uma empresa limpa, o compliance e a transparência andam de mãos dadas, e a gente tem um papel muito importante a cumprir nesse aspecto.</p>

	<p>As empresas aqui representadas tratam a questão do compliance com muita seriedade. Não só por coerência com aspectos de responsabilidade civil, criminal, mas também porque há um compromisso direto com os seus consumidores, razão primordial dos negócios de cada empresa.</p> <p>Não é só fazer carro, avião ou cosméticos, as empresas precisam começar a ir um pouco além e se posicionar naquilo que efetivamente acreditam. O McDonald's se compromete a não consumir carne bovina produzida na Amazônia. É preciso ir além.</p> <p>Na Toyota vemos estas questões de uma forma muito simples: nós todos somos reflexos do que a sociedade quer para ela mesma, seja mobilidade, alimentação ou saúde. Houve eleições este ano e, há algum tempo, o Supremo Tribunal Federal discute se deve proibir as doações de empresas privadas, quero observar, sem entrar no mérito da questão, que as empresas deveriam se mobilizar no sentido de incentivar seus colaboradores a participar ativamente.</p>
2015	<p>O compliance também se insere na questão ambiental e principalmente na questão social. Esse código é apoiado pela alta direção e pelos gerentes dos hotéis, porque a gente entende também que os gerentes estão em contato direto com nossos públicos. Está na cadeia de produção da hotelaria o papel do gerente como detonador de todo esse processo de ética.</p> <p>Temos o The Volvo Way, que é a nossa filosofia corporativa. Nas pesquisas de clima, o funcionário mais humilde da fábrica vai dizer qual é a filosofia corporativa e fala em ética. Está muito dentro do funcionário a questão de trabalhar com qualidade, segurança, respeito e ética.</p> <p>Ética e integridade são parte da cultura da Roche.</p> <p>A Natura tem uma tradição ética muito consolidada e vê esse momento como positivo, porque a transparência não tem que ser regida pelo primado do medo. O imperativo da transparência é a beleza dela, é mostrar o que está acontecendo, é poder conversar.</p> <p>São sete atributos, e o primeiro deles é que ética é inegociável. É esse o mantra da companhia, e no nosso caso está no conselho de administração, que tem os conselheiros independentes.</p>
2016	<p>No nosso caso, por ser uma empresa muito orientada a produto, bastava fazer um bom produto e a coisa acontecia. Estou fazendo um bom avião, vai ter comprador. Só que chegou no momento em que fazer um bom avião não significa que você vai conseguir estar bem-sucedido. E toda essa discussão passa por essa noção de propósito. A área de comunicação está instigando exatamente a redefinição da própria estratégia da companhia em função do propósito, e não a ordem inversa.</p> <p>A gente teve que explicar que a equidade é um valor da companhia, é um valor nosso, ela vai usar o banheiro que quiser, é uma questão que você vai ter que colocar para você.</p>
2017	<p>Tudo isso se junta à demanda por transparência. Integridade e transparência caminham juntas. Ética corporativa na CPFL está comigo e eu vejo isso toda hora.</p> <p>No dia 8 de outubro de 1967, em reunião similar a esta, falávamos sobre a gramatura ideal do papel para as publicações. Hoje, discutimos o papel do Estado; a gramatura do mundo. Isso mostra não só a evolução dos temas tratados pela comunicação corporativa no Brasil, mas a dos profissionais que atuam na área e que precisam desenvolver narrativas para todos os tipos de questão e de público na velocidade do ambiente digital.</p>
2018	<p>A Estre Ambiental só existe porque carrega um compromisso com a sustentabilidade. Não dá para uma marca que tem milhões de clientes dialogar com uma sociedade de consumo sem se posicionar nas áreas de sustentabilidade, social e ética. Depois das experiências que tive com a Camargo Corrêa [atuava como diretor de comunicação na época da Operação Lava-Jato], hoje, não tenho a menor dúvida de que o negócio das grandes marcas é se posicionar perante assuntos que interessam aos seus stakeholders. Qual é o posicionamento dessa marca diante dos dilemas que a sociedade tem? Eles vão além de direita ou esquerda, de autoritarismo ou liberalismo. O mundo enfrenta dilemas complexos e duros, que não são de solução fácil.</p> <p>Nas nossas áreas, conservamos as nascentes dos rios que servem às nossas fábricas. Temos feito um trabalho de educação socioambiental mostrando que a ação humana impacta diretamente o ambiente e a possibilidade de continuarmos no futuro.</p>

	<p>Lançamos, há cerca de um ano, a visão de futuro da GM, baseada em três zeros: zero emissão, zero congestionamentos e zero acidentes. Zero de emissão, porque acreditamos em um futuro 100% elétrico e as pessoas têm direito de respirar um ar mais saudável. Zero congestionamentos, porque o tempo é precioso e todos têm direito de usar seu tempo da melhor maneira possível.</p>
	<p>A questão da educação permeia toda a empresa. No caso do stakeholder interno, além de trazer questões como ética, governança, propósito da marca, premissas e valores, temos o processo de capacitação do colaborador em que não adianta só falar: essa é a narrativa da companhia.</p>
	<p>Isso traz orgulho interno de o colaborador pertencer a uma empresa que tem valores e propósitos, além de impacto na reputação no mercado.</p>
	<p>Mas ativismo com uniforme da empresa e dentro do nosso equipamento passou a ser um posicionamento da marca. Quando respondemos ao nosso cliente "prezamos pelos nossos valores", é verdade. O cliente argumenta: qual a sua posição, Latam? Trabalhamos o fato de não só posicionar a marca, mas ter ações efetivas para o ativismo.</p>
	<p>Olhando a dinâmica interna de comunicação, é importante entender que a empresa não é uma ilha, tem valores, virtudes e dificuldades que a sociedade terá. Quando conseguimos olhar isso internamente, podemos construir melhores respostas para a sociedade.</p>
	<p>A Unilever tem no mundo em torno de 450 marcas, 40 no Brasil. A comunicação não trabalha individualmente cada marca. Somos sustentáveis visando garantir recursos para produzir no futuro.</p>
	<p>Faz tempo que o Itaú entendeu essa demanda da sociedade e tem como causas a mobilidade, trabalha a diversidade, o esporte. A questão do ativismo traz riscos e oportunidades para todos. Quanto às oportunidades, conseguimos nos comunicar com a vanguarda da sociedade. Tem uma demanda das novas gerações que as empresas precisam acompanhar. É uma oportunidade de nos conectarmos com os anseios da sociedade, inclusive do mercado consumidor futuro.</p>
	<p>Quando falamos em sustentabilidade, não é só entender as demandas da sociedade, mas demandas que ela não percebeu ainda que são importantes.</p>
	<p>Não interessa se você está optando por A ou B, mas sim por aquela causa que a sociedade entende como um valor intrínseco da comunidade onde está inserida. Às vezes nada tem a ver com Brasília, tem a ver com a microssociedade, com o microcosmo. Tem a ver com diversidade, mobilidade, ética e outras questões que são tocadas superficialmente em uma discussão eleitoral. O que a sociedade exige das empresas são respostas robustas para essas perguntas. O desafio é prestar atenção nessa agenda de perenização das empresas e do governo e ter uma diretriz para a comunicação.</p>
	<p>Para exemplificar essa mudança de atitude, Nassar cita outra frase, proferida este ano por Carlos Brito, CEO da AB InBev: "O meu negócio é sustentabilidade. Porque sem água não tem cerveja".</p>
	<p>Na CCR, há a percepção de que o ativismo pode ser gerado pelo cliente ou pelo usuário do serviço oferecido. A causa da mobilidade tem um ativismo forte. Vemos o Itaú, com a adoção das bikes, e o Uber, e detectamos em todos os modais a necessidade de mobilidade do usuário.</p>
	<p>Na Novartis, empresa da área de saúde, o propósito é reimaginar a medicina para estender a vida das pessoas.</p>
	<p>No caso da Sabesp, há um desafio interessante em relação a maturidade, palavra e ação. É uma empresa de impacto positivo socioambiental. Tudo o que fazemos visa sustentabilidade desde os anos 1970.</p>
	<p>Um projeto da SAP é ligado à saúde mental. A empresa pegou um problema da sociedade, que acontece no mundo, do aumento de doenças mentais, e trouxe o tema para dentro. Qual a intenção? Não queremos ser uma empresa com preconceitos. Partimos da premissa de que as pessoas, os funcionários, têm vergonha de falar de algum problema de saúde mental. A SAP decidiu ser uma empresa livre de estigma. O segundo é que as pessoas se cuidem melhor em relação à burnout.</p>

	A Bem & Jerry's é uma marca ativista. Nos Estados Unidos, defende questões ligadas à liberdade de consumo da maconha, do movimento LGBT, do homossexualismo livre. As pessoas que trabalham lá são os grandes comunicadores da marca.
2019	Agora, em ambiente de segurança hídrica, a comunicação está puxando a questão da despoluição dos rios urbanos, porque a população quer os rios Pinheiros e Tietê despoluídos. Há desafios porque a poluição dos rios não é de responsabilidade da empresa. Mas, ao mesmo tempo, a responsabilidade é grande: quando se chega à cidade de São Paulo tem um arco com a logomarca da Sabesp em cima do rio Tietê. Este ano, estamos dando um passo na direção ao tratar os córregos afluentes do rio Pinheiros.
2020	A Cargill foi ainda pioneira em assinar, em 2014, a Declaração de Nova York, que tomou esses compromissos públicos. Temos discutido sobre o Cerrado e a ampliação da produção na região embases sustentáveis. Discute-se como equilibrar necessidade de proteger o meio ambiente e, ao mesmo tempo, o direito do produtor rural que comprou aquelas terras de produzir de maneira sustentável.
	Mesmo sendo uma companhia de capital fechado, a Cargill sempre foi transparente em relação aos seus compromissos.
	O lucro continuará sendo relevante para as empresas continuarem crescendo, atrair investidores e consolidar mercados, mas é mais relevante se parte for devolvida para a sociedade.
	O Instituto Cultural Vale foi lançado e vamos relançar a Fundação. Não é só doação, como tivemos na ajuda humanitária, mas criar valor e compartilhar com a sociedade.
	No início de 2020, anunciamos a criação da primeira cidade no mundo movida a célula de hidrogênio, porque acreditamos em uma sociedade baseada em hidrogênio, completamente limpa, que não gere nenhum tipo de resíduo.
	A Bayer está focada em sustentabilidade de forma mais ampla, reconhecendo os problemas existentes na sociedade e busca ser uma catalisadora dessas transformações.
	Fizemos a logística e doamos R\$ 500 milhões. Foi um pulo estratégico, um novo pacto com a sociedade. Esse pacto é ir além de pagar impostos, gerar empregos, gerar renda e massa salarial.
	A expressão novo pacto com a sociedade é um pilar estratégico oficial da empresa, que o presidente Eduardo Bartolomeo trouxe quando chegou na empresa, em abril de 2019. A Vale talvez seja a empresa que passou pelo maior escrutínio do Brasil. A empresa tem autoridades, sociedade, redes sociais, empregados, todos olhando com lupa o que a Vale faz ou não faz. No novo pacto com a sociedade, foi criado o Índice de Valor Compartilhado (IVC).
	Vamos nos relacionar mais claramente com o que fazemos com as metas de desenvolvimento sustentável. As questões de ESG [Environmental, Social and Governance, na sigla em inglês, refere-se à incorporação dos aspectos de sustentabilidade, impacto social e governança corporativa] estão vindo com força. Fizemos uma série de ajustes, porque estamos no momento de deixarmos de ser uma indústria automobilística para uma empresa de mobilidade.
	O grupo Solvay no Brasil tem o maior projeto nas Américas de redução do gás de efeito estufa, que fica em Paulínia (SP), um compromisso independente do Protocolo de Kyoto. Anunciamos que até 2030 teremos o primeiro local do grupo Solvay carbon free em Paulínia. Hoje, temos 96% de redução, mas chegaremos a 100%.
A Bayer se comprometeu com metas 2030, alinhada à Organização das Nações Unidas (ONU). Incentivou a formação e criação de um comitê global de sustentabilidade independente para nos ajudar. Lançou um projeto-piloto no Brasil e nos Estados Unidos de carbono neutro. A ideia é compensar financeiramente 500 agricultores pela geração de crédito de carbono pela adoção de práticas agrícolas sustentáveis.	
A Cargill é uma indústria de alimentação com mais de 150 anos, cujo propósito é nutrir o mundo de forma segura e sustentável.	

<p>A empresa tem uma aspiração, ousada e corajosa, que lançou recentemente: saúde para todos e fome para ninguém. É um propósito de ciência por uma vida melhor, focado em iniciativas, inovação e tecnologia tanto nos negócios do agro como em saúde.</p>
<p>Nossos clientes da Europa querem desmatamento zero, compromisso nosso para 2030. No ano passado, fechamos mais de 96% da nossa cadeia 100% livres de desmatamento. Quando falo de desmatamento, falamos de desmatamento legal, porque o ilegal não entra na nossa cadeia. A cada seis meses, há um relatório do nosso progresso com relação ao plano de ação da soja. Nessa cadeia de produção, somos a primeira companhia a ter 100% no mapeamento dos fornecedores. A Cargill terá o primeiro porto sustentável da América Latina com a certificação Lead, que é em Miritituba (PA).</p>
<p>Consolidamos dados de ESG no Japão, porque é lá que se olha para os investimentos, mas é uma pauta que percorre todas as Toyotas no mundo. Ampliamos nossa comunicação, revimos práticas, temos mais transparência. Olhamos os compromissos da Toyota de longo prazo no meio ambiente porque está ligado ao negócio.</p>
<p>Somos uma empresa de capital aberto, temos ações aqui no Brasil, Estados Unidos e Europa. Transparência é fundamental. Em 2019, estruturamos, com base em escuta pública, o que chamamos de score card de ESG, que é público. Temos lá os principais indicadores sociais, ambientais e de diversidade.</p>
<p>Depois de muita escuta, a alta direção firma os objetivos e os compromissos do meio ambiente, social e governança, cabendo à comunicação permear essa informação. Em agosto ou setembro de 2019, nos concentramos e criamos, junto com Relações com Investidores, o Portal ESG, que concentra as informações relacionadas a esses três temas e os compromissos da empresa. Estão ali as controvérsias da Vale, o investidor e a sociedade entram e podem ver tudo. As pessoas têm informações de forma clara e concisa.</p>
<p>O conceito de ESG tem sido trabalhado pela XP na democratização do mercado de investimentos.</p>
<p>Lá fora é um movimento atraente e no Brasil está começando. Isso força as empresas a serem ESG, seguiremos conceitos e adotaremos as práticas, porque caso contrário não terão investimentos. Acompanhando o mercado interacional, percebemos que empresas ESG conseguem ter um desempenho melhor do que empresas que não são. Nos últimos meses, temos visto uma série de movimentações desse tipo entre os concorrentes.</p>
<p>Nos espaços de diálogo, o nosso CEO global criou um blog (em japonês e inglês), em que fala sobre esses compromissos. Falamos com nossos diretores para que ajustem a linguagem de ESG, porque estamos em um momento no Brasil em que há muita crítica em relação à forma como o país olha essas questões.</p>
<p>Hoje, o ESG faz parte de fato da estratégia do negócio.</p>
<p>A Cargill é uma empresa de origem americana, de capital fechado e controle familiar até hoje. As famílias Cargill-MacMillan sentam no board da companhia. Antes do ESG ser moda, o tema estava no centro do nosso negócio. A sustentabilidade é a base da nossa estratégia.</p>
<p>A Bayer tem coerência nas suas ações, no que fala e faz agenda ESG.</p>
<p>Essa cultura ESGC vai se adaptando, começando com o guarda-chuva global de sustentabilidade, governança, impacto no meio ambiente e social, permeando a organização até chegar no departamento ou unidade de negócios. Temos uma governança bem estruturada e um comitê de sustentabilidade regional, que é liderado pelo presidente regional da empresa.</p>
<p>Falamos com nossos diretores para que ajustem a linguagem de ESG, porque estamos em um momento no Brasil em que há muita crítica em relação à forma como o país olha essas questões.</p>
<p>Hoje, o ESG faz parte de fato da estratégia do negócio.</p>

<b>Narrativas de Legitimação - Coocorrências</b>	
<b>Coocorrência de Temas</b>	<b>Trecho</b>
Utilidade e Transcendência	Quando você conta para o consumidor que a castanha usada no xampu veio da reserva extrativista do Uiratapuru, no Amapá, o produto é enriquecido pela presença viva de uma comunidade de 36 famílias, cuja principal missão é ser guardião da floresta. Ou seja, é possível ganhar dinheiro com a floresta em pé.
Utilidade e Transcendência	No grupo Camargo Corrêa temos representação de escritórios especializados independentes e de outros stakeholders participando da discussão dos controles e da ética.
Utilidade e Transcendência	Há uma mudança de padrão de relacionamento das pessoas com as marcas e serviços. Elas não querem mais ter só um serviço ou um produto de qualidade, mas que a marca agregue valor social e ambiental.
Utilidade e Transcendência	Para os que estão na área do negócio, há três objetivos: levar a conexão com propósito para dentro, porque o resultado virá; conexão com causas, porque antes o setor farmacêutico era focado no produto e agora falamos em causa, uma mudança de mentalidade; conexão com o ambiente externo com conhecimento do negócio, porque não se sabe como contribuirá na jornada do paciente do começo ao fim. Esse é o melhor valor que podemos agregar hoje no mundo dos negócios. Do ponto de vista institucional, é trazer essas narrativas para a marca. Ai temos cinco retransmissões: inovação, confiança na sociedade, cultura, excelência operacional e excelência digital, com a comprovação das narrativas por meio de dados.
Utilidade, Compatibilidade e Transcendência	Nesse processo de integração que estamos fazendo entre duas instituições com tradição no Brasil e no mundo, é muito importante definir claramente os referenciais de valores e princípios. Reafirmar muitos, porque não se muda isso todo dia, mas principalmente olhar para o futuro e ver aonde e como queremos chegar. É a partir desse eixo que passamos a sensibilizar as relações que temos, inclusive com governo, legisladores. Como fazer frente a esses desafios, riscos e oportunidades? Acho que é a partir de uma essência, a essência da marca. Na organização, o papel da liderança é fundamental, senão fica-se quase que disputando produto versus comunicação. Acho que as empresas saíram de uma posição reagente, acomodada, seja porque a reputação ficou em xeque ou porque os públicos pedem. Agora, é preciso ter transparência e discutir a relação com todos os públicos, porque muitas vezes os fantasmas desse antagonismo que geram medo e imobilismo se desfazem, e aí a cadeia de entendimento vai se aprofundando.
Utilidade e Transcendência	Para nós, são importantes os aspectos positivos (ativação local, desenvolvimento de produtos, exposição da marca ligada aos valores olímpicos, apoio a atividades esportivas que possam estar ligadas aos Jogos Olímpicos do Rio em 2016) e os relativos à proteção da marca, em função de possíveis críticas com relação ao próprio patrocínio.
Utilidade e Transcendência	Trazendo para a nossa atividade, é uma grande responsabilidade construir narrativas de dentro e de

	fora da empresa, narrativas que efetivamente contribuam para ajudar na formação cultural do próprio brasileiro com relação ao que é compliance, o que é ética, o que é respeito e transparência.
Utilidade e Transcendência	Compliance é simplesmente uma área que trata de questões de corrupção, coisas muito mais pesadas juridicamente, mas é só um pedaço dentro de um guarda-chuva muito maior, que é a ética da organização.
Utilidade e Transcendência	Temos como missão transformar matéria-prima renovável em produtos sustentáveis.
Utilidade e Transcendência	As empresas financeiras e de seguro têm feito um trabalho de educação financeira há algum tempo, que é relacionado à sustentabilidade do negócio e da sociedade, e que se tornou uma causa, um propósito.
Utilidade e Transcendência	Nosso produto está ligado à educação, porque produzimos papel, matéria-prima de livros e de publicações. De um lado, o canal de compras públicas, de fornecimento para canais ligados à educação no governo e, por outro, atuação no âmbito da responsabilidade social e da sustentabilidade. Trabalhamos em projetos como o da Cidade do Livro e projetos em cidades, que têm carências grandes e baixo uso do livro como ferramenta de leitura e de educação. Estruturamos uma biblioteca, doamos os livros e depois mensuramos o quanto crianças e jovens aproveitaram o livro. O mais importante é que, por meio do Instituto International Paper, trabalham-se projetos perenes, não ações pontuais, que façam a diferença ao longo do tempo.
Utilidade e Transcendência	Para os que estão na área do negócio, há três objetivos: levar a conexão com propósito para dentro, porque o resultado virá; conexão com causas, porque antes o setor farmacêutico era focado no produto e agora falamos em causa, uma mudança de mentalidade; conexão com o ambiente externo com conhecimento do negócio, porque não se sabe como contribuirá na jornada do paciente do começo ao fim. Esse é o melhor valor que podemos agregar hoje no mundo dos negócios.
Compatibilidade e Transcendência	Por ter uma base química, a Basf tem valores de responsabilidade, tendo bem instituída a gestão de crises. Por ser uma empresa global, a vantagem é que, como a pandemia começou na Ásia, fomos nos preparando até chegar na América do Sul. Quando dizemos que criamos química para um futuro sustentável, não é só para a Basf, mas para todos os stakeholders: clientes, governos, comunidades, colaboradores e fornecedores.